thésame

Rapport d'activités 2014

Prévisions 2015

Préambule :

Ce document, destiné aux adhérents de Thésame, se veut être autre chose qu'un simple rapport d'activités. Dans le cadre de la présentation des résultats, les chefs de projets ont sélectionné, chacun dans leur domaine, un article de référence qui apporte un éclairage complémentaire aux actions que nous menons tout au long de l'année. C'est un véritable outil de travail et de veille que nous proposons, notre manière de vous dire : « innovons ensemble » !

© Thésame juin 2015

SOMMAIRE

- Rapport moral
- La gouvernance
- Les chiffres clés
- Thésame en bref
- Communication et Diffusion d'informations
- Clubs industriels
- Les Grandes Manifestations de l'année
- Les accompagnements collectifs : Dispositifs Régionaux
- Compte de Résultat simplifié 2014
- Bilan simplifié Thésame 2014
- Bilan social 2014
- Innovation organisationnelle
- Enrichir son innovation – exemple du Club des DIS
- Relations collaboratives client-fournisseur : PEAK
- Innovation PME : Usage et Vision
- Création d'entreprises : 2014 un bon cru
- Mécatronique : vers l'Usine du Futur
- COBOTEAM - Développement et soutien de la filière robotique régionale
- L'excellence organisationnelle
- Performance RH
- Innovations Organisationnelles & Managériales
- Progiciels et French Tech
- Actions 2015 - Cotisations
- Budget prévisionnel

L'ESPRIT START UP

Hervé Brelaud, Président de THESAME

Ce n'est pas sans une certaine fierté que nous célébrons cette année les 15 ans de Thésame et les 30 ans de la première association dédiée à l'innovation (le CRITT de Haute-Savoie homologue de celui de Savoie) créée en 1985. Loin de regarder dans le rétroviseur, je vois dans ce symbole les valeurs qui sont les nôtres : la constance dans l'effort, la capacité d'adaptation et la reconnaissance de l'expertise.

Ces valeurs sont essentielles dans l'environnement complexe où nous agissons : évolution peu prévisible de l'activité économique, transfert de compétences des collectivités, reconfiguration du monde de l'Université et de la Recherche. Pourtant, cette situation est, pour nous, source d'opportunités. En mariant l'innovation, l'agilité et la collaboration, nos équipes sont en train de d'inventer un Thésame 4.0 en changeant d'échelle.

Le patron de VIRGIN, Richard Branson, écrivait récemment : « Vous ne gagnerez jamais en tentant de maintenir le statu quo. L'avenir appartient à ceux qui avancent, ceux qui inventent le modèle qui rendra l'actuel obsolète ».

Lorsque je regarde Thésame, c'est cet état d'esprit de perpétuelle start-up que je retrouve : un bouillonnement d'idées, une remise en cause permanente des acquis, l'absence totale de « zone de confort ». J'ai appris, au cours de la dernière année, à connaître Thésame sous ces différentes facettes. Il est impressionnant de voir le nombre de projets en chantier. Cela m'a donné l'occasion de découvrir leur méthode de Lean Start up que l'on peut traduire par : « arrêtez de rêver, agissez » ou, si l'on préfère, confronter très rapidement l'idée, le produit, le service à la réalité du marché.

Le Thésame de 2015, n'a plus rien à voir avec celui de 2000, à la fois en terme de taille, de budget et de zone d'intervention. Mais la stratégie reste toujours la même : être toujours en avance pour répondre, au bon moment, à la demande de nos adhérents. Vous verrez dans ce rapport d'activité le foisonnement des actions mais je tiens à mettre en avant 3 thèmes qui illustrent bien mon propos.

- Dans la performance globale de l'entreprise, de nouveaux programmes sont mis en place pour accompagner la maturité de plus en plus grande des entreprises : notre action Lean Management s'enrichit d'outils «Performance et RH », « Performance et Santé ». De même, nous prototypons une application, pour l'industrie, des méthodes agiles bien connues du monde informatique.
- Dans le domaine de l'innovation, nous abordons d'une manière originale la relation client-fournisseur en ciblant la fonction achat. C'est le programme PEAK qui s'appuie sur les laboratoires de recherche et sur quelques entreprises pionnières, PME, ETI et grands groupes du CAC40, afin de créer un standard européen.
- Dans la technologie enfin, notre expertise reconnue en mécatronique nous a permis de récupérer le pilotage régional de l'axe robotique. C'est un enjeu fort qui s'inscrit dans le champ de « l'usine du futur » que nous avions choisi comme thème central des dernières rencontres européennes EMM.

Cette capacité à « inventer le futur » tout en cherchant le bon niveau d'action est reconnu largement au-delà du département de la Haute-Savoie et s'inscrit dans une ambition régionale voire nationale. Sans être exhaustif, les faits suivants en sont une illustration :

- Pour la quinzième année consécutive nous avons obtenu le label européen EU-BIC, de la part de EBN, pour l'accompagnement des entreprises en innovation et notamment dans la création de start-up
- Le programme « Santé et Performance » a fait l'objet d'un ouvrage préfacé par les Ministres de l'Industrie et du Travail
- L'action collective « innovation PME » est la première en France à répondre aux standards de management de l'innovation de l'AFNOR et de l'ISO.
- Le référentiel PCI a été retenu par la filière automobile pour auditer la qualité et l'efficience de la relation client-fournisseur
- Le salon national MICRONORA a sélectionné Thésame pour organiser l'espace ZOOM dédié à la mécatronique et qui a reçu plus de 15 000 visiteurs en une semaine.

Ces succès sont avant tout le résultat de partenariats équilibrés et actifs avec les entreprises pilotes et les acteurs que sont les pôles et clusters, les laboratoires universitaires, les centres techniques et les syndicats professionnels. Pas de réussite sans collaboration. Pas de collaboration sans expertise. Pas d'expertise sans qualité de la relation humaine.

Pourtant, comme je l'ai déjà évoqué l'an passé, ces succès ne doivent pas masquer les difficultés que nous rencontrons à maintenir un résultat financier proche de l'équilibre. Les équipes ont réussi à le faire au prix d'arbitrages complexes, difficiles à tenir sur le moyen terme. Je n'oublie pas que si nous avons pu lancer des projets à risque, qui font la force de Thésame, c'est parce que les collectivités que sont le Conseil Général de Haute-Savoie, la Région Rhône-Alpes, la Communauté d'agglomération d'Annecy, l'APS et l'Etat on su dégager les moyens nécessaires pour soutenir notre stratégie ambitieuse, toujours en avance de phase. Nous suivons de très près avec leurs services les évolutions futures des compétences territoriales et construisons en synergie, un programme cohérent pour le futur. La complexité croissante des reporting administratifs et une mobilisation croissante de notre trésorerie, notamment avec l'arrivée des fonds FEDER européens, m'alerte toutefois. Avec la raréfaction générale des fonds publics, il est important que nous puissions trouver, avec nos financeurs, des solutions simples permettant d'optimiser l'efficacité de chaque euro. C'est une préoccupation que nous partageons et un principe de saine gestion. Je continuerai à m'y employer avec énergie et détermination, entouré de notre Conseil d'Administration.

L'outil que représente Thésame est unique, dans son envergure, à l'échelle européenne.
C'est un modèle vertueux qui montre son efficacité, année après année, en alliant un ancrage local fort et une intervention dans un territoire élargi sur des sujets ciblés.
C'est un modèle qui mérite d'être renforcé voire dupliqué dans la future nouvelle grande région.

Les chantiers qui sont devant nous sont immenses.

Je sais pouvoir compter sur vous tous : adhérents et administrateurs, collectivités partenaires, équipe de Thésame enfin, dont l'enthousiasme et la passion sont les mêmes depuis le premier jour, il y a 15 ans.

Nous partageons le même esprit de start-up car notre réussite est avant tout la vôtre.

La gouvernance

Membres du Bureau :

Président
NTN-SNR
Hervé BRELAUD

Trésorière
Université de Savoie
Rachel BOCQUET

Secrétaire
ENVOLEA
Virginie PRUD'HOMME

Les experts associés :

ADIXEN – Gilles BARET
Business Angels de Savoie/Haute-Savoie – Christian BICHET
CEA LETI – Martin GALLEZOT
MONT BLANC INDUSTRIES – Jean-Marc ANDRE
PROSYS – Pierre LAFAY
SILVERPROD – Frédéric AUBARD
Christian BONNET – anciennement SENSOREX
René NANTUA – Président d'Honneur de Thésame
Fernand PEILLOUD – Président d'Honneur de Thésame

Membres du Conseil d'Administration

Collège Membres Fondateurs
AED74 – Gisèle BONNOT
CTDEC – Thierry GUILLEMIN
MIND – Etienne PIOT
Université de Savoie – Denis VARASCHIN

Collège des Entreprises
ADEPT France – Bruno ADAM
ALTRAN TECHNOLOGIES – Isabelle EXCOFFIER
ENVOLEA – Virginie PRUD'HOMME
NTN-SNR Roulements – Hervé BRELAUD
SCAIME – Patrick DESIRE
SEB-TEFAL – Bénédicte SIMON
SOMFY – Pierre GERINIERE
UGITECH – Alain NADDEO
ZYLIA TECH – Marie-José BARBOT

Collège des laboratoires, organismes de formations et des membres associés
ARTEMA – Laurence CHERILLAT
CRITT de Savoie – Didier BIC

Chiffres clés

Le réseau THESAME en quelques chiffres

- 2500 entreprises adhérentes et associées ;
- > 65000 emplois (entreprises adhérentes) ;
- 10 milliards d'euros de CA ;
- Relations contractualisées avec 15 pôles et clusters français et 3 syndicats professionnels ;
- Relations avec 12 clusters internationaux ;
- **Certifié qualité EBN depuis 2000**

THESAME : les résultats 2014 en quelques chiffres

- **5** projets de recherche portés en propre ;
- **180 000** Jitec et dossiers distribués ;
- **30.000.000** connexions au site Thésame
- **2** ouvrages : santé et performance (co préfacé par les ministres de l'industrie et du travail) et Peak Annuel ;
- **62** projets de création d'entreprises ;
- **1.7**M€ levés pour les startups ;
- **30.000** personnes dans les événements organisés ou co-organisés ;
- **230** entreprises sur des accompagnements longs ;
- **3160** mois de conseil/formation ;
- **4** clubs actifs.
- **1** Award national innovation Achat
- **1**er programme formation/action conforme à l'ISO

Thésame en bref

« Thésame au service de la performance globale de l'entreprise par l'Innovation »

THESAME, Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation, apporte une expertise en management de l'innovation, performance industrielle et mécatronique aux PME et aux grands groupes. Basée à Annecy (74), Thésame regroupe plus de 1500 industriels, universitaires et laboratoires et intervient essentiellement sur Rhône-Alpes et la Suisse avec une équipe de 18 experts. Créé en 2000, Thésame a été reconnu par des prix nationaux et internationaux pour la pertinence de ses actions. Thésame est une initiative public-privé ayant le soutien du Conseil Général de la Haute-Savoie, de la Région Rhône-Alpes, de l'Etat, de l'Europe, de la C2A, et de l'Assemblée des Pays de Savoie.

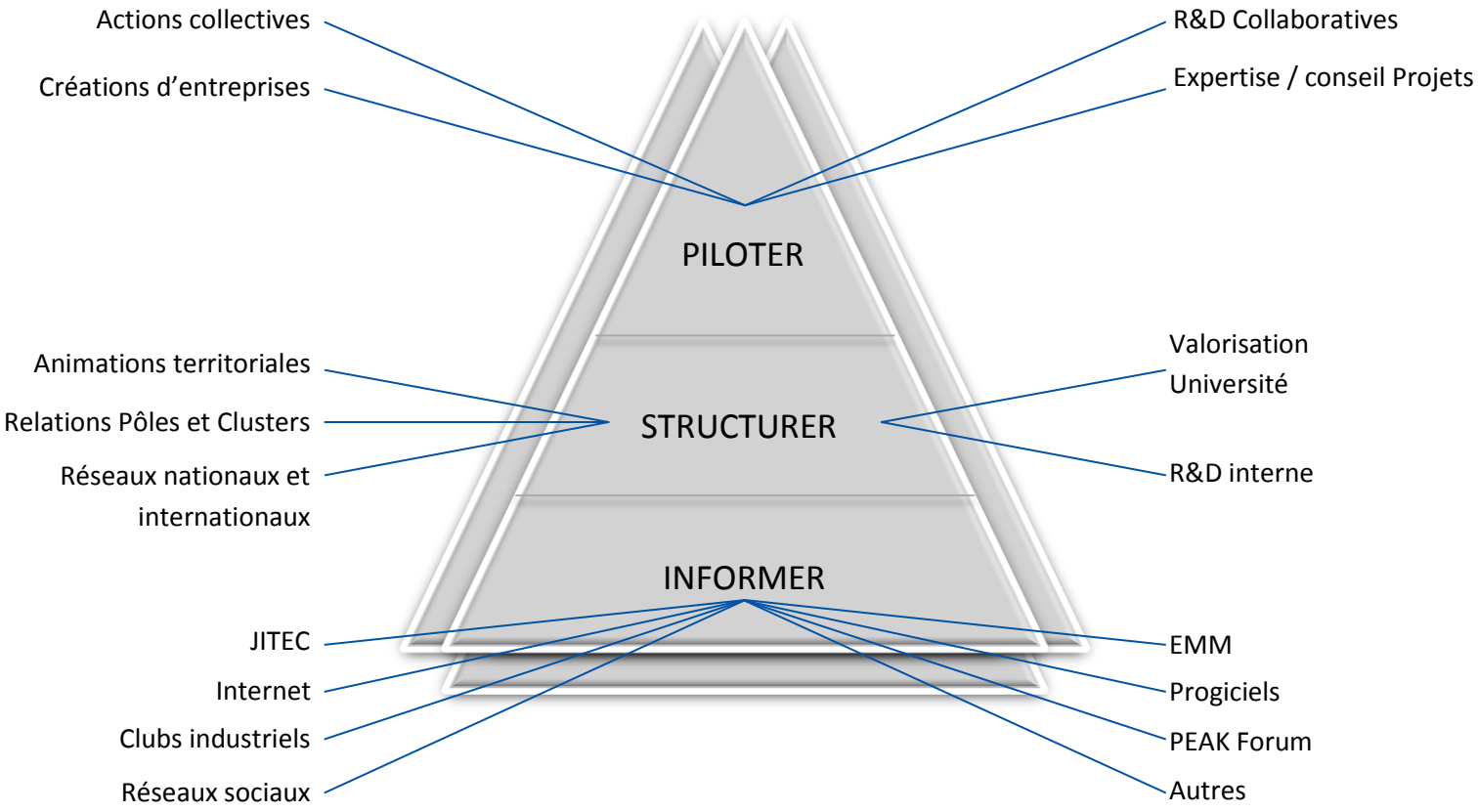
Thésame est labellisé Euro-BIC par l'Europe depuis 2000.

Pourquoi contribuer à Thésame ?

- Disposer d'une information ciblée, qualifiée, exclusive et impartiale ;
- Echanger et partager les bonnes pratiques ;
- Optimiser ses connaissances et celles de ses équipes ;
- Faire progresser son entreprise ;
- Participer à des programmes de R&D innovants.

Cœur de Cible

- Industrie et service à l'industrie ;
- De la TPE au grand groupe international avec une expertise particulière des Entreprises de Taille Intermédiaire.



Aline Berger
Systèmes d'information

Chloé Biget
Evénementiel

Alain Bonnet
Performance Industrielle

Valérie Braesch
Assistante de direction

Jean Breton
Directeur Pôle Innovation

Sandra Cheriti
Innovation

Brice Cotelle
Création d'entreprises, Stratégie d'entreprise

Olivier De Gabrielli
Mécatronique

Cécile Déchand
Directrice Pôle Performance et Management

Isabelle Dupommier
Evénementiel et Relations Presse

Youssef Fadoul
Chargé d'affaires

Laure Fontanel
Assistante chef de projet

Maria Goron
Assistante polyvalente

François Guers
Mécatronique

Frédéric Hélin
Filière Robotique

André Montaud
Directeur

Corinne Pouillart
Responsable administrative

Marjorie Wiart
Innovation

JOURNAL JITEC

Le JITEC dépasse les **100 000 exemplaires** diffusés sur l'année. Ce **journal mensuel** qui fédère les différents acteurs de l'innovation sur les deux Savoie est coordonné par Thésame depuis sa création en novembre 1995. Il est composé d'un « 4 pages d'informations générales » et d'un « dossier thématique ».

Les Dossiers publiés sur l'année sont les suivants :

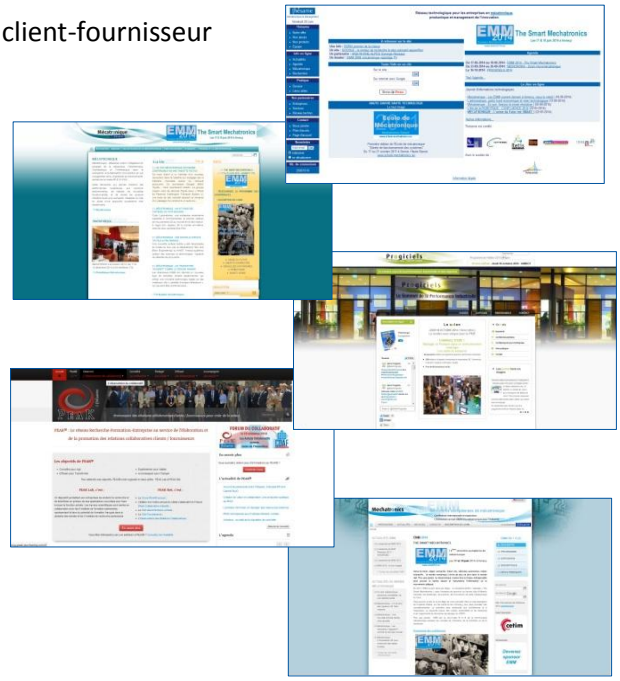
SI LA CRÉATIVITÉ M'ÉTAIT CONTÉE : Les participants du RÉCRÉACRITT ont expérimenté la sortie de boîte …
PLAN PME : Des outils efficaces pour l'entreprise : Votre guide pratique en pays de Savoie
RECRUTER UN ALTERNANT AU JOB DATING, DE L'UNIVERSITÉ DE SAVOIE : de BAC +2 BAC +5
CES TÉMOINS QUI DESSINENT SI BIEN UN PORTRAIT-ROBOT : interviews exclusives
COLLABORATION CLIENTS FOURNISSEURS : Entre impasse structurelle et initiatives innovantes
L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET MANAGÉRIALE : Un processus d'adoption non automatique
MÉCÉNAT, SPONSORING, ENGAGEMENT CITOYEN : Quoi de neuf dans les entreprises
CHANGEZ D'ERE : Ou comment manager et produire en environnement chaotique
THE SMART MECHATRONICS
STAGES TECHNOLOGIQUES : de bac +2 à bac +5 L'OFFRE DE L'UNIVERSITÉ **SAVOIE MONT-BLANC**
LES INGRÉDIENTS D'une relation collaborative entre client et fournisseur

www.jiteconline.com

Web et réseaux sociaux

Le site corporate www.thesame-innovation.com a dépassé les **30 millions de visites** et il maintient son statut de site de référence pour Google actualités (toute information est indexée en moins de 10 minutes).
Par ailleurs, Thésame gère les sites spécialisés :
www.mecatronique.fr : premier site francophone de la mécatronique
www.peak-purchasing.com : site dédié aux relations collaboratives client-fournisseur

Et les sites évènementiels :
www.expo-progiciels.com
www.emm-mechatronics.eu



Thésame est également très présent sur les réseaux sociaux :

@Thesame74

@SalonProgiciels

YouTube ExcellenceOrga & Innovation PME Thesame

Newsletter mécatronique :

Tous les 15 jours, une newsletter papier sur la mécatronique est publiée en coopération avec ARTEMA. La newsletter Internet a, quant à elle, une fréquence mensuelle.

4 clubs sont en activités avec un fonctionnement identique : nombre de membres limités, haute valeur ajoutée et confidentialité.

Club des DIS

Le plus ancien de tous et le plus important puisqu'il regroupe des dirigeants innovation de PME et d'ETI sur le thème du management de l'innovation.
Les thèmes abordés en 2014 :

- La genèse d'une innovation de rupture : l'Hybrid Air de PSA ;
- Tour du monde des grandes cultures de l'innovation ;
- Soyez un numéro deux ! Pourquoi les premiers de la classe sont-ils les cancres de l'innovation ? ;
- La fabrique de l'innovation.

Club PLM

Dernier né des clubs Thésame, il vise à faciliter l'intégration des outils de PLM (cycle de vie des produits) dans l'entreprise et à optimiser l'impact sur les organisations :Les thèmes abordés en 2014 :

- Chez BOLLHOF : Gestion de projet PLM ;
- Chez TEFAL : Pilotage porte feuille projet produits ;
- Modélisation des processus ;
- Chez Univ. Savoie Mont Blanc : PLM et gestion du changement.

Club Achat et club fournisseur

Ces 2 clubs sont liés au programme Peak (cf. actions de recherche) et vise à améliorer les achats collaboratifs entre PME et Grands groupes :

- Contrat et Qualité de la Relation ;
- Moyen de communication et Qualité de la Relation ;
- Quand se mettre en mode collaboratif ;
- Le SMED, un outil, ses applications.

Club PraLean

Regroupant des responsables de production, le club PraLean a la particularité de se dérouler dans chacune des entreprises participantes :

- Outil de pilotage de la variabilité des commandes ;
- Polyvalence et poly compétence dans une activité saisonnière ;
- Animation à intervalle court ou comment créer une équipe ;
- Animer le point 5' au comité de direction ;
- Le pilotage des flux globaux - Agilité et Lean ;
- Gestion des standards, animation qualité, contrôle visuel ;
- Le Poka Yoké et ses usages ;
- Le SMED, un outil, ses applications.

Rencontres Véhicules du Futur
Janvier 2014 (180 participants)

Innorobo et Assises de la robotique
Mars 2014 (12 000 participants)

SOUS TRAITANCE COMPETITIVE
RESULTATS DU PCI 2014
Juin 2014 (100 participants)

EMM 2014
The Smart Mechatronics - Usine du futur - Objets connectés - Smart City - Véhicules autonomes - Robots interactifs
Juin 2014 (221 participants)

MICRONORA -Zoom Mécatronique
Septembre 2014 (15 000 participants)

1er forum du Drone en Rhône Alpes
Octobre 2014 (380 participants)

PROGICIELS
Changez d'Ere "40 conférences et ateliers"
Octobre 2014 (2500 participants)

Santé et Performance
Programme européen Bilbao
Novembre 2014 (720 participants)

Les accompagnements collectifs : Dispositifs Régional

INNOVATION PME

- Générer / prioriser des idées d'innovation. Etablir votre Road Map
- Sécuriser et optimiser votre projet d'innovation
- Anticiper / mieux prendre en compte les besoins de vos clients / prospects

PERFORMANCE PME

- Optimiser ses flux
- Valoriser ses compétences
- Gagner en productivité
- Préparer sa certification EN9100, ISO 9001, EN 13485
- Structurer / optimiser son process Achats
- Mettre son organisation en mode AGILE
- Améliorer sa performance Client / Fournisseur

SYSTÈME D'INFORMATION PME

- Structurer et tirer partie de son système d'information pour gagner en agilité
- Sécuriser son choix de logiciels et la mise en œuvre selon des besoins formalisés

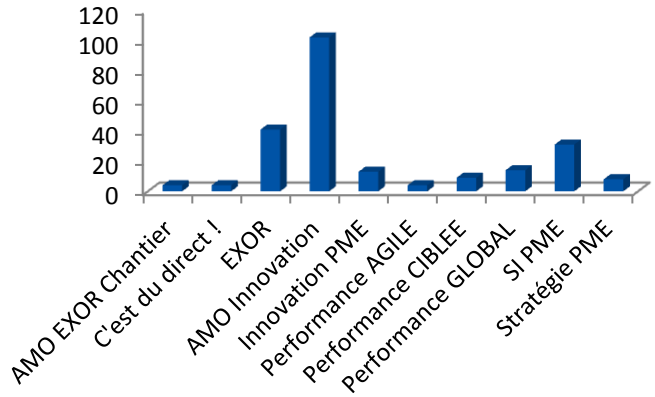
EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE

- Installer la culture d'amélioration continue
- Déployer le Lean Management autrement

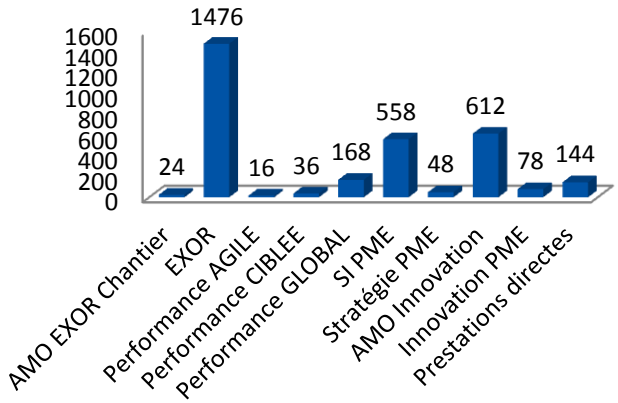
STRATÉGIE PME

- Construire une vision claire de son entreprise
- Déployer son projet d'entreprise
- Préparer la transmission

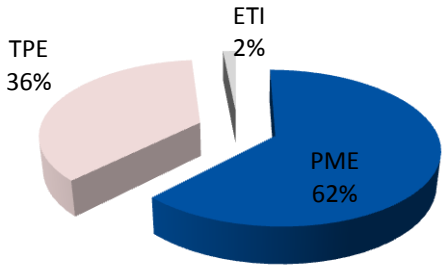
Nb. entreprises / programme



Durée totale d'accompagnement (mois)



Actions collectives : répartition par taille des entreprises (salariés)



Compte de Résultat simplifié Thésame 2014

Compte de Résultat Simplifié	2014	2013
PRODUITS dont:	**2 733 440**	**2 708 250**
Subvention CG74	312 500	337 500
Subvention Agglomération Annecy	87 000	80 000
Subvention Région RA	90 000	90 000
Subvention APS	45 000	45 000
Programmes Pôles (CG74)	375 000	366 315
Subvention Région Robotique	77 497	-
Programmes actions CO (y compris prog. en montage)	840 267	802 791
Mise à disposition locaux et personnel (CG74)	172 232	155 700
EMM Région Midi Pyrénées	- 2 568	20 000
Production vendue de services dont	653 035	732 558
Prestations en direct	*100 870*	*100 425*
Actions collectives	*316 457*	*368 559*
Cotisations membres (Thésame, Peak, Dis)	*87 073*	*75 744*
Congrès et salons	*148 634*	*187 833*
Produits financiers	37 092	30 790
Divers	46 385	47 596
CHARGES dont:	**2 682 029**	**2 721 678**
Salaires chargés	1 179 157	1 164 443
Eléments exceptionnels et forfait social	-	34 495
Impôts et taxes	39 601	42 261
Dotation aux amortissements et provisions	8 610	12 882
Impôt sur les bénéfices	3 796	-
Autres achats et charges externes dont:	1 450 865	1 463 752
Honoraires actions collectives	*597 839*	*570 748*
Location bureaux et m.a.d. personnel	*172 231*	*162 356*
Honoraires divers	*51 444*	*71 883*
Voyages, déplacements, réceptions	*107 106*	*128 157*
Honoraires Peak	*290 492*	*258 513*
Divers	-	3 845
BENEFICE OU PERTE	**51 411**	**- 13 428**

	2014	2013	2014 / 2013
PRODUITS dont :	**2 733 440**	**2 708 250**	*0,9%*
Chiffre d'affaire net	653 035	732 558	*-10,9%*
Projets	1 292 764	1 189 106	*10,6%*
Sub fonct.	534 500	552 500	*-3,3%*
Produits financiers	37 092	30 790	*20,5%*

	2014	2013	2014 / 2013
CHARGES dont :	**2 682 029**	**2 721 678**	*-1,5%*
Salaires chargés	1 179 157	1 164 443	*1,3%*
Achats et charges externes	1 450 865	1 463 752	*-0,9%*
Impots et taxes	39 601	42 261	*-6,3%*
Dotation amort. et provisions	8 610	12 882	*-33,2%*
Bénéfice ou perte	**51 411**	**-13 428**	

L'année 2014 fait apparaître un bénéfice de 51 411 euros.

Les produits de l'exercice restent stables par rapport à 2013, ils s'élèvent à 2 733 441€.

Le volume financier des subventions de fonctionnement (Conseil général 74 - C2A-Région Rhône - Alpes-Assemblée des Pays de Savoie) est relativement stable par rapport à l'exercice 2013.

Le chiffre d'affaires projet augmente de 10,6% grâce aux deux nouvelles missions régionales « Robotique » et « Santé et Performance ».

Le « Chiffre d'affaires net » baisse lui de 10.9% essentiellement liée aux EMM dont la taille est redevenue standard après l'année exceptionnelle à Toulouse avec AIRBUS. Les prestations de services réalisées directement avec nos entreprises clientes, c'est-à-dire, sans passer par des actions collectives restent stables (100 870€). La facturation liée aux opérations collectives diminue légèrement et elle concerne essentiellement les programmes Lean et Exor. Les adhésions (Thésame/Club des DIS/Peak) sont en augmentation de 15% par rapport à 2013. Les recettes sur le Salon Progiciel ont progressé de 31.86%.

Les produits financiers résultent essentiellement du placement de la trésorerie sur des comptes de Dépôt à Terme souscrits en 2011 et 2013 avec des taux de Rendement Annuel Actuariel Brut de 3,3009% et 2,2639%.

Les charges globales de l'exercice s'élèvent à 2 682 028 euros.

Le coût salarial est resté stable par rapport à 2013. Aucune charge sociale exceptionnelle n'est à constater sur l'exercice. Ce poste représente 44% des charges globales.

Le poste « Impôts et Charges » regroupe la taxe d'apprentissage, la participation de l'employeur à la formation continue, la cotisation foncière, la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) mais aussi la taxe sur les salaires versée en 2014. En tant qu'association, nous avons bénéficié pour 2014 d'un abattement de 20 161 euros (Article 1679 A CGI) sur la taxe sur les salaires (reconduit en 2015).

L'autre poste important de notre compte de résultat concerne les **honoraires sur les actions collectives,** soit 22,25% des charges globales. Il est en légère augmentation pour plusieurs raisons : le programme « Santé et Performance » (+79..46%), le programme Si Pme (+29.33%), le programme Peak (+12,37%), honoraires liés au projet « Lean et Qualité de Vie au Travail ».

Les honoraires liés au Programmes Exor sont en légère baisse sur 2014.

La réduction des missions, notamment à l'étranger, a contribué à une réduction des frais de déplacement de 16%.

Le poste téléphonie mobile a été réduit de 58,56% suite au changement d'opérateur.

Bilan simplifié Thésame 2014

Bilan Simplifié	2014	2013
ACTIF		
Actif immobilisé net (immobilisations)	30 210	25 042
Actif circulant net (créances dont subventions à recevoir)	2 726 456	2 804 945
PASSIF		
Capitaux propres/Fonds associatif	1 722 566	1 671 155
Provisions	-	25 699
Dettes d'exploitation et autres dettes	573 734	706 192
Produits constatés d'avance	460 366	426 940
TOTAL BILAN	**2 756 666**	**2 829 986**

Le total du bilan s'élève à 2 756 666€.

Immobilisations :
Aucune immobilisation n'a été sortie du bilan. L'association a acquis un nouveau véhicule en décembre 2014 pour les besoins de la mission robotique.

L'actif circulant est de 2 726 456€.
Les en-cours client sont de 134 042€ au 31/12/2014 contre 146 585€ à la fin 2013.
Les autres créances de 1 000 217€ sont essentiellement des « produits à recevoir » soit 880 163€ : pour respecter le principe comptable d'indépendance des exercices, nous devons réaffecter les subventions ou les recettes entreprises en fonction de l'avancement du programme. On trouve également dans ce compte les subventions sur des programmes terminés mais qui sont en attente d'instruction par les financeurs.

Les disponibilités de Thésame sont en baisse de 16,42%.
Nous sommes arrivés au terme de deux comptes de dépôt souscrits en 2011 et 2013. Les 200 000€ restants inscrits à l'actif correspondent à un « Compte à terme » ouvert en 2012 et à échéance en 2015.
Les disponibilités correspondent à 56,43% de l'actif circulant.

Les capitaux propres s'élèvent à 1 722 566€.

L'ensemble des dettes de l'association sont à moins d'un an, elle n'a pas contracté d'emprunt. Elles sont constituées par les en-cours fournisseurs (289 054€), les charges sociales (141 610€), la TVA sur les créances non encaissées au 31. 12. 2014 (18 345€).

Les produits constatés d'avance s'élèvent à 460 366€ :
Ils correspondent à des facturations faites sur 2014 et concernant l'exercice 2015 (Club des Dis pour 8 400€- Plateforme Automobile avance sur offre pour 12 740€ - Performance Long 6 pour 14 825€ - SI Pme 7 pour 13 349€ - SI Pme 8 pour 22 601€ - Exor 3 et 4 pour 18 890€ - Exor 3 et 4 non subventionné pour 20 588€ - Exor Année 3 pour 26 476€).
Mais aussi à des subventions versées par avance en fonction de l'avancement des programmes suivants : programme Global 6 pour 31 873€, Innovation PME AMO et MOE pour 53 907€, SI PME 8 pour 18 011€, Exor pour 39 478€, Peak Net pour 51 499€).

A RETENIR :
Tout en ayant une gestion saine, le fond de réserve (à 58% d'une année de fonctionnement) reste trop faible pour répondre aux nouvelles contraintes liées aux financements européens qui commencent à arriver (délai de règlement, prise en compte partielle des frais de structure, coût de journée plafonné…).

Effectif :

L'effectif de Thésame à la fin de l'année 2014 est réparti de la façon suivante :

- 16 salariés (8 femmes – 8 hommes) – Aucun CDD ;
- 2 personnes mises à disposition par le Conseil Général de la Haute-Savoie ;
- 1 thésard en collaboration avec l'Université de Savoie, Lauriane Robert ;
- 1 expert sur contrat de prestation : Magali Batoux (Projet Peak) ;
- 1 assistante administrative en support : Christiane Roche.

Notre travail avec les ateliers protégés du Thiou correspond à l'équivalent d'un poste.

Mouvements du personnel :

Départ : Alberto Torres Puentes, entré le 9/01/2013 en CDD en tant que Chef de Projet Eco-Innovation, a terminé sa mission le 31/01/2014. Il a remplacé Sandra Cheriti pendant son congé maternité et parental jusqu'au 5/9/2014.

Arrivée : Frédéric Hélin est embauché en CDI depuis le 1/9/2014 en tant qu'Expert Robotique.

Sandra Cheriti, Chef de Projet Innovation (AMO) en congés maternité et parental depuis le 14/01/2014, a réintégré son poste à temps partiel (80%) depuis le 4/9/2015.

Diane Jaillot a effectué un stage du 1/4 au 26/9/2014 dans le cadre de son Master 2 – Management et développement industriel à l'IAE Savoie Mont-Blanc.

L'agilité mode d'emploi

L'agilité est la capacité d'une entreprise à s'adapter et répondre rapidement aux changements environnementaux avec les moyens disponibles.

Devenir une entreprise génétiquement Agile

Devenir plus Agile, c'est agir notamment sur deux leviers : inscrire la capacité d'adaptation dans ses gênes, en évoluant notamment en posture d'écoute marché ou client, améliorer la performance des équipes en favorisant leur coopération, leur engagement et leur bien être.
Il existe plusieurs chemins vers la mise en œuvre d'un écosystème Agile.
Certains commencent par « agiliser » l'organisation… échange et partage des valeurs de l'entreprise, auto-organisation des équipes, transversalité et coopération entre équipes, accompagnement des managers vers une posture de facilitateur plutôt que de donneur d'ordre, amélioration permanente des pratiques permettant de faire grandir l'organisation….
D'autres débutent par l' « agilisation » des projets grâce aux méthodologies Agile… Peu importe le chemin, l'essentiel est de devenir plus souple et robuste.

Une boîte à outils disponible

Dès lors qu'une méthodologie permet de mettre en œuvre les valeurs de l'agilité (voir article ci-contre), on peut parler de pratique Agile. Ainsi le Lean Management peut en faire partie, et il a fait ses preuves dans les activités dites répétitives ou reproductibles.
Lorsqu'il s'agit de développer de nouveaux produits, de mode projet, la méthode Scrum permet de générer un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution des besoins des clients.

Thésame s'engage

Depuis 2010, Thésame a accompagné une vingtaine d'entreprises dans le domaine du numérique ou de la conception logiciel. Entre 2010 et 2014, nous avons pu constater les retours suivants, six mois après le début de mise en œuvre : + 40% d'applications livrées à temps, réduction de 2/3 le recours aux heures supplémentaires, + 30 % de satisfaction client, - 77 % de bugs ou de non-conformités, - 64 % de retour client, 86% des employés disent avoir « a good time » ou « a best time » au travail.

Fort de ces résultats, Thésame a constitué une équipe organisée elle-même en mode Agile regroupant les compétences Agile, Innovation et Lean Management, afin de permettre aux entreprises industrielles et de service à l'industrie de tester et de s'approprier la philosophie Agile, et notamment la méthode Scrum sur les projets de développement. En 2014, Thésame s'est donc engagée en R&D.

Prêt… Feu… Action !

Dans le cadre d'un projet mené avec le Pôle Mont Blanc Industries, quatre entreprises vont constituer un groupe pilote à l'automne 2015. Elles pourront s'approprier le Scrum pour le développement de produit industriel, ou franchir quelques marches supplémentaires vers l'agilité de l'organisation.
Les projets relatifs au développement logiciel ou numérique sont, eux, toujours suivis et accompagnés dans le cadre du dispositif Performance Agile.

A RETENIR : AGILE : 20 entreprises accompagnées, des résultats bluffant, un projet de R&D pour les industries Agile, 92% recommandent maintenant l'Agilité.

6 méthodes agiles pour rendre votre entreprise ou votre service plus performant

Laurent Sarrazin, coach en organisation agile.

Laurent Sarrazin est expert en organisation agile, enseignant en grandes écoles (Ecole des Mines, HEC), membre de l'International Association of Facilitation et de plusieurs communautés (ITSMf, eSCM, LeanStartup...), auteur de la collection de co-livres « Rupture Douce ».

1. Détectez un besoin d'agilité dans votre entreprise ou votre service

Pour détecter un besoin d'agilité dans son entreprise, grande ou petite, on peut se fier à certains signes : les clients ne trouvent plus le produit ou le service qui les font rêver et vont voir ailleurs, on observe une baisse de créativité ou du rythme de production de nouveaux produits ou services, le présentéisme remplace progressivement le véritable engagement des collaborateurs (notamment celui des talents et de la génération Y), les performances globales diminuent, un challenger a fait son apparition et menace l'activité avec de nouvelles approches... Cette liste n'est pas exhaustive mais elle pointe des besoins de réactivité, de remotivation, d'innovation auxquels l'agilité peut apporter des réponses concrètes.

2. Au lieu de subir la complexité, faites-en un levier de croissance

Bon nombre des "symptômes" évoqué sont liés à une compétition accrue, à l'accélération, et à l'augmentation de la complexité de nos sociétés. Ces phénomènes entraînent une prédictibilité réduite, c'est-à-dire un haut niveau d'incertitude. Du coup, les systèmes de gestion de projets classiques apparaissent trop lourds, trop lents et finalement irréalistes. D'où la volonté de **mettre en place des processus plus légers, réactifs, susceptibles de s'adapter rapidement** à des changements imprévisibles et de fonctionner sereinement en situation d'incertitude. Pour cela, l'agilité apporte **une simplification et une dynamisation des nouveaux projets**, dans le but de les rendre mieux contrôlables en interne et plus satisfaisants pour les clients (même très volages !).

3. Inspirez-vous du succès des méthodes agiles en informatique

Pour les professionnels de l'informatique, la notion d'agilité est assez familière. Parmi les 12 principes du manifeste agile pour le logiciel (www.agilemanifesto.org), on peut retenir **3 principes ayant une portée générale** :

- Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée ;
- Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client ;
- La simplicité ;- c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile - est essentielle.

4. Adoptez un style de management agile

Pour l'entreprise, l'entrée dans ce nouveau cycle suppose de nouveaux apprentissages... mais aussi beaucoup de désapprentissage ! L'objectif managérial est de rompre progressivement et sereinement avec les processus du passé, pour aller vers un leadership agile. Pour cela, il faut abandonner le mode commande-contrôle, qui est celui du management de l'ancien cycle - où les managers étaient censés détenir le savoir et le faire appliquer passivement...

5. Appuyez-vous sur vos succès et développez la positivité

Il existe différentes façons d'intégrer les méthodes agiles à son organisation. L'une d'elles consiste à s'appuyer sur les forces et les succès de l'entreprise (plutôt que de déclencher des audits et autres pratiques d'analyse des échecs passés...). Résolument tournée vers le présent et le proche avenir, cette approche présente l'avantage d'être moins lourde et beaucoup plus motivante. En résumé, on va **identifier ensemble ce qui marche bien, puis construire dessus** et aligner les énergies pour aller vers un futur attractif.

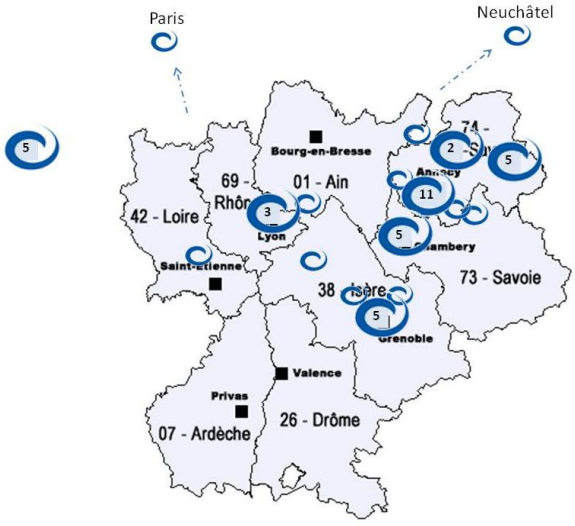
Pour autant, une position exagérément optimiste, qui nierait les difficultés, n'est pas tenable. L'idée-force de l'agilité, c'est d'apprendre en marchant et donc de **corriger fréquemment sa trajectoire et ses apprentissages**.

6. Restez maître de votre changement

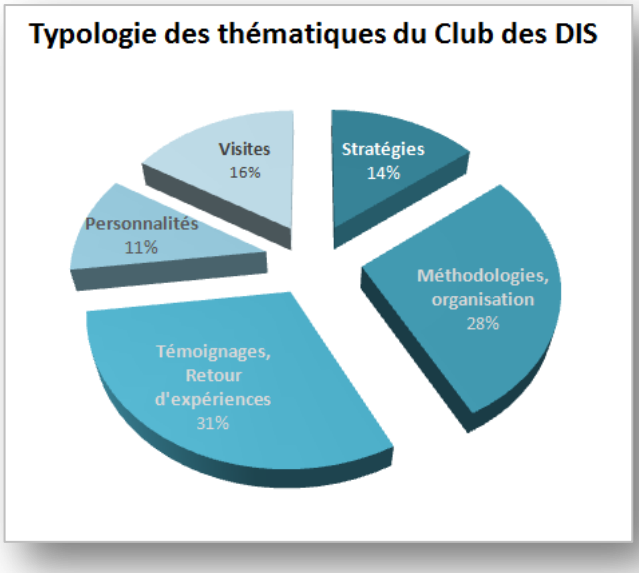
La culture agile peut faire son chemin dans l'entreprise de différentes façons. Il est bon de sensibiliser les individus grâce à des conférences ou à des « meet-ups » comme il s'en organise de plus en plus souvent. Mais le mieux est souvent d'organiser de petits ateliers, afin de "faire goûter" et donc de mesurer l'appétence pour cette culture. En cas de décision favorable, pour garder la maîtrise du changement, chaque entreprise doit pouvoir **définir librement son ambition agile, son chemin, ses étapes et les ressources à allouer**, et cela dans un objectif d'autonomisation à court terme.

Le Club des DIS en quelques chiffres :

- 14 ans d'existence ;
- 44 entreprises adhérentes ;
- De la PME au Grand Groupe International ;
- Un « vivier » de 140 professionnels de l'innovation ;
- La 50ème le 1er octobre 2015 ;
- Une participation moyenne de 40 personnes ;
- Une participation cumulée de ≈ 2000 personnes
- Une implantation Rhône-Alpine forte (+ Genève + Paris) ;
- Un esprit « Club » ;
- Une obsession, l'innovation…



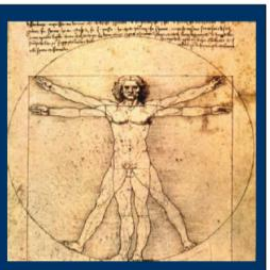
Le Club des DIS en quelques mots :



A RETENIR :

Le « best-off 2014 » du Club des DIS : Nouveaux outils, nouvelles méthodes par le créateur de la Swatch « La fabrique de l'innovation » avec Elmar MOCK

Les quatre grands domaines de la synthèse créative humaniste, issus des innovateurs de la Renaissance:



- Amélioration de la condition humaine,
- Amélioration de la relation entre les hommes,
- Amélioration de la vie dans la cité *(construire la cité idéale)*
- Amélioration de la relation à la nature

Les nouveaux concepts actuels d'innovation humanistes, qui se diffusent dans le monde viennent d'Inde, pas d'Europe

Inclusive Innovations
Frugal Innovations
Grass roots Innovations
Juggad Innovations
Reverse innovation
AAA Innovations
(Available Accessible Affordable)
Gandhian innovation
Indovation

Extrait de la présentation de Marc GIGET au Club des DIS du 15 mai 2014 à Lyon :

« Tour du monde des grandes cultures de l'innovation ».

« Promouvoir les relations collaboratives entre client et fournisseur pour créer plus de valeur »

PEAK est le think tank Recherche-Formation-Entreprise dédié aux relations collaboratives client-fournisseur. A l'initiative de ce programme pluriannuel (2013-2015), THESAME en assure aussi la maîtrise d'ouvrage. PEAK regroupe des entreprises pionnières de tous secteurs, des chercheurs en pointe sur les relations client-fournisseurs et les nouvelles évolutions de la fonction achats et des cabinets de conseil. PEAK est soutenu par le F2I/UIMM, l'UDIMERA, le Conseil Régional Rhône-Alpes, le Conseil Général de la Haute-Savoie et le Pôle de Compétitivité Mont-Blanc Industries.

Le programme PEAK recouvre des activités de recherche collaborative en sciences de gestion destinées à améliorer la connaissance sur des sujets clés pour l'évolution de la fonction Achats. Les travaux scientifiques de PEAK sont ainsi menés par 5 instituts de formation représentant le tiers du potentiel de formation français dans le domaine des achats (EM Grenoble, EM Lyon, IAE Grenoble, IAE des Savoies, INP Génie industriel Grenoble), 4 instituts de recherche (CERAG, G-SCOP, IREGE, IRIMA) et l'appui de 2 cabinets de conseil (Socrates, Correl). En 2014, les points clés de cette recherche ont été les suivants : 8 publications scientifiques et 6 entreprises engagées (NTN-SNR, BIOMERIEUX, SNCF, SOMFY, ALDES, DANONE) sur 3 projets collaboratifs sur les thèmes de la contribution des Achats à la création de valeur des entreprises, des Achats Collaboratifs et responsables, et de l'Acheteur projet. Chaque projet a pu avancer de façon nominale, les engagements de « production » envisagés pour la fin 2015 devraient être tenus.

Le programme PEAK recouvre aussi des activités d'animation de communautés. En 2014, cette communauté s'est enrichie et comporte désormais 13 entreprises : A Raymond, Aldes, Aventics, BioMérieux, Bledina Groupe Danone, Gerflor, Hospices Civils de Lyon, NTN SNR, Salomon, Somfy, SNCF, Staubli, Vinci Energies. Pour progresser sur leurs pratiques de la collaboration avec les fournisseurs, 4 workshop (Club des Directeurs Achats de PEAK) ont été menés autour du « fil rouge » suivant : « les moyens d'accompagnement de la relation fournisseur vers / dans un système collaboratif ».

Le programme PEAK a gagné en visibilité sur la scène nationale. PEAK est désormais considéré comme un interlocuteur crédible dans le domaine de la collaboration entre client et fournisseur. Échelonnés tout au long de 2014, les faits marquant suivants en attestent :

- 17 mars 2014 : Le programme PEAK reçoit le Prix spécial du Jury de la revue « Décision Achats » - Pavillon Gabriel – Paris, pour son action exemplaire en faveur de son soutien aux entreprises dans le domaine de la collaboration et de l'innovation ;
- 2 juin 2014 : A Bercy, lors du Comité de pilotage de la Charte nationale de Médiation, la synthèse de la 4ème édition nationale du Peak Collaborative Index 2014 est présentée devant 200 directeurs achats des plus grands groupes industriels français signataires de cette Charte. Cette édition nationale sera par ailleurs restituée le 10 juin suivant devant 150 PME et grandes entreprises à la Maison de la Chimie ;
- 5 juin 2015 : Thésame et l'INPG (laboratoire G-Scop) accordent au cabinet de conseil BuyO une licence d'exploitation exclusive sur les outils de co-conception client-fournisseur PRAXIS, afin que ces derniers soient déployés désormais au niveau mondial vers les entreprises ;
- 9 décembre 2014 : le Groupe Nexter expérimente le référentiel PEAK et près de 70 fournisseurs de Nexter ont ainsi évalué cette entreprise. Lors de sa journée fournisseurs à Paris, la Direction des Achats de Nexter a dégagé des axes d'amélioration de la qualité de ses relations

A RETENIR : le Comité des Présidents de la Filière automobile française choisit PEAK comme référentiel de la filière. Cette démarche est présentée officiellement le 25 novembre 2014 au Ateliers de la PFA, Paris, Pavillon Hoche, devant près de 600 représentants de la filière.
Elle sera déployée sur toute la filière automobile française courant 1er trimestre 2015.

L'avenir est dans la collaboration

Dans le monde en constante évolution qui est le nôtre, les entreprises ont beaucoup à gagner en misant sur la collaboration. Le terme est à la mode ; il circule de plus en plus dans l'industrie et dans les milieux gouvernementaux. L'initiative de l'ISO qui vise à définir un cadre pour les relations collaboratives en affaires tombe à point, ouvrant les portes à plus d'innovation, de compétitivité et de résultats.
La collaboration, nouveau mot d'ordre des chefs d'entreprise et des responsables politiques, est mise en avant comme la réponse aux exigences de nos sociétés modernes de plus en plus complexes. Faut-il en déduire qu'il est désavantageux de travailler en vase clos ? Incontestablement ! Dans les entreprises, l'attitude du chacun pour soi est synonyme de luttes de pouvoir, de manque de coopération et de perte de productivité.

Regardons les choses en face : bon nombre des problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui sont d'une telle gravité et d'une telle ampleur qu'aucune organisation ou institution spécialisée ne peut à elle seule les surmonter. Face aux catastrophes naturelles, par exemple, des dizaines d'organisations doivent intervenir ensemble pour apporter rapidement les secours nécessaires. Sans un certain niveau de collaboration, les différentes interventions risquent d'être mal coordonnées, avec trop d'aide dans certains secteurs et pas assez dans d'autres.

L'union fait la force

Dans un monde des affaires en mutation, aucune personne, aucune entreprise, aucune organisation ne peut apporter la solution complète à nos problèmes mondiaux. Mais quand des organisations se prêtent main forte pour collaborer à tous les niveaux – en particulier sur de grandes réalisations – les résultats sont probants.

Alors que le contexte est incertain et que les affaires deviennent plus mobiles, les entreprises doivent s'efforcer de trouver de nouvelles sources de revenu et de maximiser leurs profits en cultivant davantage les atouts de la collaboration – c'est-à-dire en partageant les informations, et en établissant des planifications et des projections communes […]. L'idée de la collaboration – qui recouvre le « travail en commun » ou la « coopération volontaire » – n'est pas nouvelle dans l'entreprise. On la pratique depuis longtemps dans différents modèles d'affaires (alliances, consortiums, partenariats et programmes d'externalisation) et, avec un regain d'intérêt, dans la gestion des relations avec les fournisseurs.

Faire plus avec moins

Dans les entreprises, l'attitude du chacun pour soi est synonyme de luttes de pouvoir. Qu'est-ce qui a changé ? C'est bien simple, les chefs d'entreprise doivent aujourd'hui obtenir de meilleurs résultats à moindre coûts. Puisqu'il faut « faire plus avec moins », seul un travail soutenu en équipe peut augmenter les chances d'y parvenir. Selon la Harvard Business Review, en réussissant à augmenter de 5 % le nombre de ses clients fidèles, une entreprise qui s'engage dans des relations collaboratives peut voir ses bénéfices progresser de 25 % à 95 % […].

Perspective d'ensemble

À l'heure actuelle, il faut sortir des sentiers battus, mais surtout, ne pas s'y aventurer en solo. Pour réussir, la complexité des facteurs en jeu fait appel à des compétences multidisciplinaires, des qualifications et des expériences diverses qui, cumulées, apportent bien plus que prises individuellement. Concrètement, il s'agit en effet, pour l'entreprise, de partager rapidement et efficacement ses informations, ses ressources et ses expériences avec ses fournisseurs et ses clients – et avec tous les autres maillons indispensables de la chaîne d'approvisionnement […].

Extrait d'un article rédigé par Elizabeth Gasiorowski Denis, le 3 mars 2014
Source : http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1822

Innovation PME : Usage et Vision

En 2014, le programme Innovation PME®, conçu et porté par Thésame dans le cadre du Plan PME de la Région Rhône-Alpes, a accompagné 115 entreprises en Rhône-Alpes sur le management de l'innovation dont 13 en direct (Haute-Savoie/ Ain).

Innovation PME, de la théorie…

…à la pratique des besoins et usages des clients

10 des entreprises haut-savoyardes ont été accompagnées sur le **marketing de l'innovation** (Innovation PME - option B ou Plan d'actions).
Leur mission : proposer le bon produit/ service au bon client. Pas si simple avec une innovation !
Le marketing de l'innovation est donc mis en œuvre, non seulement pour trouver le bon positionnement, le bon ciblage, le bon marketing mix (objectif du marketing « classique »), mais aussi de définir (dès la conception) et de bien faire connaître la **valeur ajoutée** de l'innovation (on parle de valeur perçue). Car, rappelons-le, l'innovation est un processus dont la donnée de sortie est un produit, un service c'est à dire … nouveau, apportant de la **valeur au client** et à l'entreprise.
La **valeur perçue par le client**, le bénéfice supplémentaire que l'innovation va lui apporter inclut notamment l'usage (on parle de valeur d'usage). Bien le connaître permet non seulement de vendre le bon produit au bon client mais aussi de concevoir « juste », de proposer la bonne innovation.

Pour encore mieux accompagner les entreprises du territoire, Thésame renforce l'option B du programme Innovation PME en mettant davantage en exergue la dimension Usages.

L'autre point important dans le marketing de l'innovation est la vision du dirigeant / équipe dirigeante. Sans vision définie, on ne peut pas être clair auprès de ses clients. Si la formalisation de la vision du dirigeant est plus particulièrement au programme de l'option A - stratégie d'innovation, elle est traitée dans les autres options du programme Innovation PME, notamment le marketing de l'innovation. Pour toutes les entreprises qui ont traité du marketing de l'innovation en 2014, nous sommes revenus sur la vision du dirigeant et sa traduction dans la stratégie. Le message : sans vision formalisée, pas de stratégie claire d'innovation et pas de stratégie marketing pertinente et efficace.

Nous avons pu le constater dans de nombreux cas et notamment lors de table-ronde « De l'ère de la sous-traitance à l'ère de la conception de produits propres : comment réussir cette (r)évolution ? » qui a eu lieu le 16 octobre 2014 lors du Salon Progiciels. Sans vision et stratégie associée, les entrepreneurs témoins n'auraient jamais pu faire cette transition, cette (r)évolution.

A RETENIR : Innovation PME® est le 1er programme collectif français d'accompagnement des PME conforme aux spécifications techniques de l'AFNOR et CEN sur le management de l'innovation.

You Need an Innovation Strategy

By Gary P. Pisano - From the June 2015 Issue Harvard Business Review

Idea in Brief

Innovation remains a frustrating pursuit. Failure rates are high, and even successful companies can't sustain their performance. The root cause is that companies fall into the trap of adopting whatever best practices are in vogue or aping the exemplar innovator of the moment.

The Solution

Managers should articulate an innovation strategy that stipulates how their firm's innovation efforts will support the overall business strategy. This will help them make trade-off decisions so that they can choose the most appropriate practices and set overarching innovation priorities that align all functions.

The Steps

Creating an innovation strategy involves determining how innovation will create value for potential customers, how the company will capture that value, and which types of innovation to pursue. Just as product designs must evolve to stay competitive, so must innovation strategies as the environment changes.

Despite massive investments of management time and money, innovation remains a frustrating pursuit in many companies. Innovation initiatives frequently fail, and successful innovators have a hard time sustaining their performance—as Polaroid, Nokia, Sun Microsystems, Yahoo, Hewlett-Packard, and countless others have found. Why is it so hard to build and maintain the capacity to innovate? The reasons go much deeper than the commonly cited cause: a failure to execute. The problem with innovation improvement efforts is rooted in the lack of an *innovation strategy.*

A strategy is nothing more than a commitment to a set of coherent, mutually reinforcing policies or behaviors aimed at achieving a specific competitive goal. Good strategies promote alignment among diverse groups within an organization, clarify objectives and priorities, and help focus efforts around them. Companies regularly define their overall business strategy (their scope and positioning) and specify how various functions—such as marketing, operations, finance, and R&D—will support it. But during my more than two decades studying and consulting for companies in a broad range of industries, I have found that firms rarely articulate strategies to align their innovation efforts with their business strategies.

Without an innovation strategy, innovation improvement efforts can easily become a grab bag of much-touted best practices: dividing R&D into decentralized autonomous teams, spawning internal entrepreneurial ventures, setting up corporate venture-capital arms, pursuing external alliances, embracing open innovation and crowdsourcing, collaborating with customers, and implementing rapid prototyping, to name just a few. There is nothing wrong with any of those practices per se. The problem is that an organization's capacity for innovation stems from an *innovation system:* a coherent set of interdependent processes and structures that dictates how the company searches for novel problems and solutions, synthesizes ideas into a business concept and product designs, and selects which projects get funded. Individual best practices involve trade-offs. And adopting a specific practice generally requires a host of complementary changes to the rest of the organization's innovation system. A company without an innovation strategy won't be able to make trade-off decisions and choose all the elements of the innovation system.

Aping someone else's system is not the answer. There is no one system that fits all companies equally well or works under all circumstances. There is nothing wrong, of course, with learning from others, but it is a mistake to believe that what works for, say, Apple (today's favorite innovator) is going to work for your organization. An explicit innovation strategy helps you design a system to match your specific competitive needs.

Finally, without an innovation strategy, different parts of an organization can easily wind up pursuing conflicting priorities—even if there's a clear business strategy. Sales representatives hear daily about the pressing needs of the biggest customers. Marketing may see opportunities to leverage the brand through complementary products or to expand market share through new distribution channels. Business unit heads are focused on their target markets and their particular P&L pressures. R&D scientists and engineers tend to see opportunities in new technologies. Diverse perspectives are critical to successful innovation. But without a strategy to integrate and align those perspectives around common priorities, the power of diversity is blunted or, worse, becomes self-defeating.

A version of this article appeared in the June 2015 issue (pp.44–54) of *Harvard Business Review*.

Gary P. Pisano is the Harry E. Figgie Professor of Business Administration and a member of the U.S. Competitiveness Project at Harvard Business School.

La création d'entreprise : 2014 un bon cru

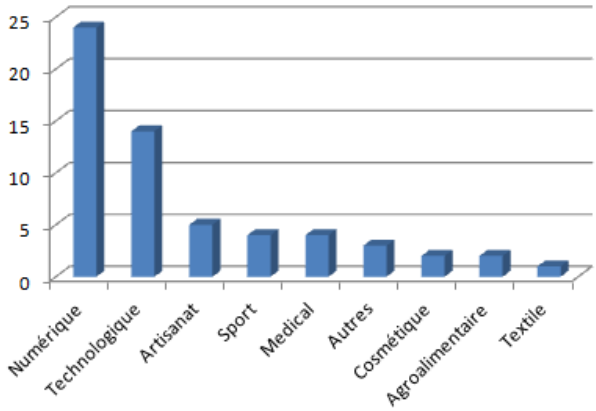
Une augmentation significative des projets : + 94% par rapport à 2013

Avec 62 porteurs de projets reçus en 2014 contre 32 en 2013, l'activité création d'entreprise a quasiment doublé en une année. Cela se ressent notamment sur le nombre d'accompagnements longs avec 21 projets en 2014 (9 projets en 2013). Sur ces 21 projets, 2 profils d'entrepreneurs ressortent : ceux qui ont l'expérience du secteur d'activité sur lequel ils se lancent et ceux qui démarrent une activité avec un positionnement très différenciant sur le marché.

Principal référent en 2014 du dispositif Inovizi en phase ante-création, Thésame a accompagné 8 projets en 2014 (4 en 2013) afin d'obtenir la subvention Inovizi. 3 des 8 projets ont déposé les statuts la même année. L'association de l'accompagnement Thésame et de l'aide Inovizi permet d'accélérer le processus de création d'entreprise en travaillant et en levant les principaux points clés de la phase « ante-création ». Ces 8 projets représentent 82 000€ de subvention levée.

La création d'entreprise de + en + connectée et collaborative

En 2014, nous avons vu arriver de nombreux projets dans le domaine du numérique (objets connectés, plateformes web, économie collaborative…) qui ont comme caractéristique un positionnement marché transformant en grande partie les habitudes des utilisateurs. En 2014, l'innovation d'usage a pris un peu plus de poids que l'innovation technologie.



Quelques exemples d'entreprises lancées en 2014 :

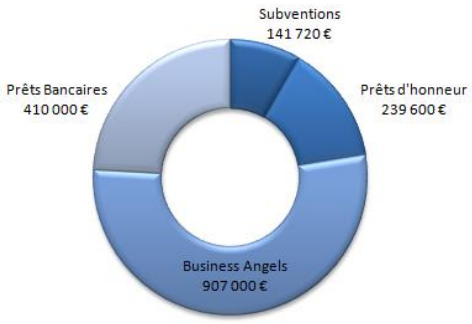
inmotion
INTELLIGENT PROTECTION TECHNOLOGY

k-luma

EPHEMERESQUARE
AGITATEUR URBAIN N°1

A RETENIR :

1.7M€ levés en 2014 par les projets suivis par THESAME



Les modèles de prêt dans le crowdfunding

Source : http://tousnosprojets.bpifrance.fr/Marche-du-crowdfunding/Actualites/Les-differents-modeles-de-pret-dans-le-crowdfunding 26 mars 2015

Le prêt dans le financement participatif peut se segmenter en deux parties ; la première est celle du prêt entre particuliers et la deuxième celle du prêt aux entreprises.

Le prêt entre particuliers

Dans ce segment il existe deux modèles, le prêt rémunéré et non rémunéré.

Le prêt rémunéré

Le concept du prêt rémunéré permet à quiconque de pouvoir prêter une somme d'argent pour le projet d'un particulier. Ce prêt devra être remboursé par le porteur de projet avec des intérêts en fonction de la durée et du montant prêté.
Des exemples de plateformes :

- **Prêt d'Union** est la plateforme de prêt entre particuliers leader sur le marché français avec plus de 43 millions d'euros prêtés en 2013 ;
- Le leader mondial de ce mode de financement est **Lending Clug** dirigé par le français Renaud Laplanche. La plateforme américaine prête plus de 300 millions de dollars chaque mois.

Le prêt non rémunéré

Le prêt non rémunéré fonctionne de la même manière que le prêt rémunéré, la seule différence et que le prêt n'est pas couplé par un taux d'intérêt.
Un exemple de plateforme :

- **HelloMerci** : Grâce à cette plateforme le contributeur pourra prêter son épargne sans intérêts

Le prêt aux entreprises

Nous pouvons distinguer 2 types de prêts aux entreprises : le prêt classique et le prêt solidaire. Ces deux modèles fonctionnent avec des intérêts sur le montant prêté.

Prêt classique

Le prêt aux entreprises est le modèle qui se rapproche le plus des prêts bancaires.
Des exemples de plateformes :

- **Unilend.** Son modèle fonctionne avec l'émission de bons de caisse. Le contributeur choisit le taux d'intérêt qu'il souhaiterait obtenir et seuls les taux les plus bas sont retenus si toutefois la somme demandée est dépassée. Ce modèle particulier échappe à la réglementation en vigueur du financement participatif, Unilend est néanmoins soumis aux réglementations relatives à l'émission de bons de caisse.
- **Finsquare.** Le modèle de cette plateforme est le prêt à court terme (moins de 24 mois) à destination des professionnels. Comme Unilend, le prêteur choisit le taux d'intérêt (système d'enchères). Finsquare est dépendante de la réglementation et a reçu le statut d'IFP.

Prêt solidaire

Le prêt solidaire est souvent associé au micro-crédit pour les entrepreneurs issus de pays en voie de développement. Il concerne également tous les projets ayant un impact social, solidaire, environnemental ou culturel. Des exemples de plateformes :

- **Babyloan** est la première plateforme de micro crédit française. Elle permet de placer son épargne sur des projets de micro-entrepreneurs. Dans la plupart du temps les projets sont issus de pays en voie de développement.

Mécatronique : vers l'Usine du Futur

Le Groupe Stratégie Mécatronique a priorisé en 2014, 2 axes de travail en accord avec le Pôle Mont Blanc Industries :

- Relancer une dynamique entre acteurs industriels et académiques du territoire pour favoriser l'émergence de projets de R&D collaboratifs ;
- Démarrer ou poursuivre des relations et des opérations réussies avec des acteurs allemands en vue de coopérations durables.

5 groupes de travail techniques impliquant 20 industriels et une dizaine d'entités académiques ou de transfert technologique se sont ainsi réunis autour des thèmes :

- Récupération et Gestion d'énergie pour des objets connectés ;
- Systèmes autonomes communicants ;
- Outils pour accélérer et fiabiliser Conception et Tests ;
- Robotique collaborative pour des opérations d'assemblage partagé Homme / Robot ;
- Robotique collaborative pour l'aide à la manutention.

Un travail de construction d'un projet collaboratif a été mis en place et soutenu entre 6 industriels allemands et français ainsi que 2 centres techniques. Ce projet se base sur des cas techniques concrets au cœur des préoccupations de création de l'offre sur des domaines non concurrents.

A l'occasion de manifestations institutionnelles ou soutenues par l'Europe, nous avons également pu prendre contact avec des pôles et clusters allemands qui avaient été identifiés au préalable comme des acteurs importants pour la Mécatronique. Nous avons mis en place les coopérations avec les 2 groupes majeurs des programmes européens H2020 que sont EFFRA (usine du futur) et EuRobotics.

2015 devra permettre la concrétisation de ces contacts entre pôles et d'aider nos entreprises à être aux avant-postes de l' « Industrie 4.0 » chère à nos homologues d'outre Rhin.

A RETENIR : Les EMM2014 ont été orientés sur la thématique Usine du Futur. C'est la première grande manifestation française sur ce thème avec l'intervention du Directeur de la recherche de Schneider Electric.

Les mechatronics awards associés ont été remis notamment au cœur artificiel CARMAT et à l'Hybridair de PSA.

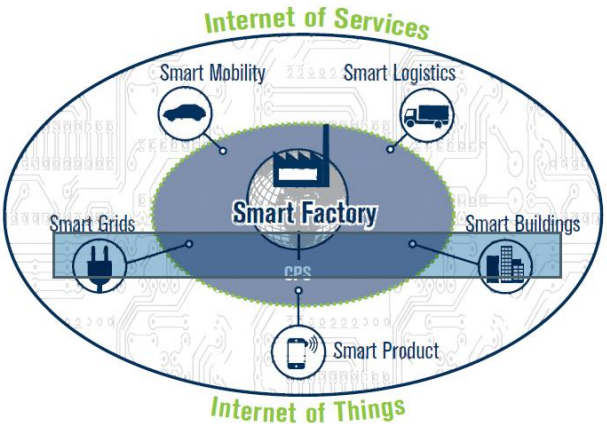
Dans le cadre de MICRONORA, dont l'organisation du Zoom a été confiée à THESAME, les japonais du Consortium DTF ont présenté une chaine complète de production constituée de micro-machines « plug and play ».

L'USINE DU FUTUR VUE PAR L'ALLEMAGNE

Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0

Recommandations pour la mise en œuvre du projet d'avenir « Industrie 4.0 »

http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Material_fuer_Sonderseiten/Industrie_4.0/Final_report__Industrie_4.0_accessible.pdf



The vision: Industrie 4.0 as part of a smart, networked world

In a "smart, networked world", the Internet of Things and Services will make its presence felt in all of the key areas.1 This transformation is leading to the emergence of smart grids in the field of energy supply, sustainable mobility strategies (smart mobility, smart logistics) and smart health in the realm of healthcare. In the manufacturing environment, vertical networking, end-to-end engineering and horizontal integration across the entire value network of increasingly smart products and systems is set to usher in the fourth stage of industrialisation – "Industrie 4.0". Industrie 4.0 is focused on creating smart products, procedures and processes. Smart factories constitute a key feature of Industrie 4.0. Smart factories are capable of managing complexity, are less prone to disruption and are able to manufacture goods more efficiently. In the smart factory, human beings, machines and resources communicate with each other as naturally as in a social network. Smart products know the details of how they were manufactured and how they are intended to be used. They actively support the manufacturing process, answering questions such as "when was I made?", "which parameters should be used to process me?", "where should I be delivered to?" etc.

Its interfaces with smart mobility, smart logistics and smart grids will make the smart factory a key component of tomorrow's smart infrastructures. This will result in the transformation of conventional value chains and the emergence of new business models.2 Industrie 4.0 should therefore not be approached in isolation but should be seen as one of a number of key areas where action is needed. Consequently, Industrie 4.0 should be implemented in an interdisciplinary manner and in close cooperation with the other key areas

Voir Aussi : Rapport German Trade & Invest

http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Brochures/Industries/industrie4.0-smart-manufacturing-for-the-future-en.pdf

COBOTEAM - Développement et soutien de la filière robotique régionale

En 2014 a été lancée l'initiative Coboteam, mission confiée à Thésame par la région Rhône-Alpes, afin de développer et promouvoir la filière robotique régionale.

Les axes principaux de Coboteam en synergie avec ses partenaires pôles de compétitivité, clusters régionaux, Ardi, Cetim/Ctdec et les structures d'aide à l'innovation sont :

- L'identification, cartographie et animation de l'écosystème rhônalpin de la robotique (industriels, recherche et formation) et mobilisation des acteurs autour du potentiel régional ;
- La détection et l'aide à l'émergence de projets innovants : identification des verrous, technologies clés, création de groupes projets dans les différents Domaine de Spécialisation Intelligente de la stratégie régionale d'innovation ;
- L'accompagnement du développement des entreprises par l'orientation vers les meilleurs dispositifs
- L'aide à la structuration et au développement de l'offre de formation et développement d'une culture robotique dans la formation initiale et continue ;
- La contribution à la mise en place d'actions collectives pour aider les entreprises à développer et intégrer la robotique ;
- Développement de partenariats institutionnels nationaux et européens (interclustering).

Les domaines concernés sont notamment la cobotique (robotique de collaboration), les sous-systèmes robotiques, les plates-formes mobiles, les systèmes de navigation, de planification de mouvement et de trajectoire, l'intelligence artificielle et le traitement complexe de données, les capteurs, la gestion de l'énergie et l'autonomie de mouvement, les drones, les architectures robotiques et l'intégration de technologies, la robotique ludique et de loisir.

Ces robots sont destinés à l'Industrie, la sous-traitance industrielle, le transport, l'agriculture, les applications médicales, les contrôles et la sécurité, la mesure et la surveillance, les loisirs numériques et les services à la personne, le sport et les activités de plein-air, la photo et la production audiovisuelle et l'évènementiel.

A RETENIR : En 2014, Coboteam a animé sur Innorobo des conférences sur les perspectives et enjeux du développement de la robotique et des systèmes intelligents faisant intervenir des Industriels et des laboratoires de l'Inserm et des universités de Lyon et Grenoble. Coboteam a également contribué au lancement du 1er salon du drone en Rhône-Alpes.

Key Leaders for Rapid Deployment of Collaborative Robots

Mathieu Bélanger-Barrette Jun 4, 2015 de Robotiq.com

Collaborative robots are meant to be easy to use and integrate. Here is the profile of 4 key players to consider when looking at deploying collaborative robots.

1. Innovative Plant Leader

Role: Ice Breaker

- Install the first robot in one of the plants, start a pilot project. The main goal is to build an internal knowledge base and create a precedent, a first case people can relate to internally.
- Take the first visible step on the global effort. Keep in mind that a global company can use the same device for different applications.

Profile: The plant leader has to be convinced by the potential of collaborative robots for the enterprise. His biggest resource is to have strong leadership and believe in the advantages of technology.

- S/he can be a plant manager or manufacturing engineer with great leadership.
- Hands free to try new things.
- Great leader able to manage change and get workers onboard, communicate, explain to other plants.
- Innovative, looking for opportunities to grow professionally and increase the comfort zone of his company.

2. Corporate Tech Center Engineer

Role: Technology Expert

- Study the collaborative robot current and future landscape. Benchmark technologies. Understand safety standards and how to apply them in the company's context. Document for internal sharing.
- Support the first integration by the innovative plant leader.
- Once the first project is done in a plant, organize a workshop event to explain to higher management and other plant managers.

Profile: Knowledgeable in robotics, the ''tech guy'' will get through the learning curve for the collaborative robot and its integration.

- Highly skilled engineers with good communication skills, able to popularize technological concepts.
- Connected to plant operation reality and corporation financial and strategic reality. Must be seen by the plant managers and higher management as someone with credibility, not someone who only "likes to play with cool technology". The doors of the factories and higher level offices must be open for him to get in at any time.

3. Visionary High Level Manager

Role: The Godfather

- Create a 'passing pocket' for the plant leader deploying the first application. Allow time for the workers to work with the technology and adopt it. Remember, the first application is mostly to build the internal know how, a first example for something much bigger to come.
- Make sure budgets are approved. Knowing that budgets can be a very limiting aspect to introducing a robot into a plant, make sure to reflect the potential of the technology.
- Communicate with other managers. Managers from the same level and from higher levels would also like to know what's cooking with this robot. Let them know what is going on using a ''management'' oriented vocabulary rather than a technical one.

Profile: Be connected with worker reality and their issues.

- Open minded, innovative, leadership.

4. Global Purchaser

Role: The Streamliner

- Collaborative robots are easy to deploy, easy to use. They should be as easy to buy for the plant manager wanting to generate ROI on his floor. The global purchaser will put agreements in place with suppliers to streamline ordering. Purchasing is part of the deployment process, should be as simple and easy as the rest to get the full benefits of agility.

Profile: Have an idea of the global issues and what goes on in the other plants nationally or worldwide.

- Result oriented. Once again keeping a global approach will simplify the global integration of the technology.

L'excellence organisationnelle : Comment une PME se prépare à devenir une ETI ?

L'histoire d'une démarche d'amélioration continue : Thésame développe et propose depuis 15 ans des programmes permettant aux entreprises de passer des caps. Le programme **Excellence Organisationnelle (EXOR)** en est un pilier important.
Après quelques années centrées sur les sujets opérationnels des flux, de la production, nous avons orienté notre approche sur une vision plus globale de l'entreprise avec la maturité croissante de ces dernières. EXOR est ainsi un programme en perpétuelle évolution, suivant les besoins des entreprises.

2014 a été l'objet d'**une transformation douce** plutôt qu'une révolution :

- Tirer la démarche par la stratégie ;
- Intégrer tous les salariés ;
- Accompagner le 1° cercle autour du dirigeant.

Des thèmes simples mais qui permettent une approche du Lean beaucoup plus globale. Nous avons implémenté et poussé des sujets comme Lean INDUS, Lean Design, Lean Office. Des formations, des approches différentes mais surtout un travail sur la chaine de valeur qui permet d'identifier ses fonctions comme des éléments essentiels dans la relation client, la qualité de service et la différenciation.

2014, s'est aussi le chantier de « **s'adapter plus encore !** »
Aborder un même thème avec l'ensemble du personnel nécessite d'adapter notre discours, les mots, le rythme. Toutes nos formations ont évolué pour partager le même sens pour mieux répondre au quotidien de chacun. Depuis toujours, l'Homme est au cœur de la démarche EXOR... Un thème qui apparait aujourd'hui dans l'usine du futur. Nous avons pris soin d'adapter notre accompagnement en nous appuyant sur des experts RH. Nous utilisons des leviers autres permettant de donner du sens et d'adapter le rythme de la transformation. Former pour comprendre et soutenir le changement. En 2014, un groupe de 6 entreprises engagées sur sa deuxième année de programme s'est appuyé sur 220 jours/ hommes de formation. 12 thèmes abordés sur le pilotage, l'animation et l'expertise technique.

2014 : c'est aussi **voir plus loin**
L'évolution des entreprises et des marchés nous encouragent à anticiper les besoins. Là encore, pas de rupture mais une continuité de l'action. La démarche EXOR ouvre de nouveaux horizons. Nous avons, sur cette année, investi 3 nouveaux champs avec des réussites systématiques.

- La collaboration client fournisseurs : ou comment faire que la performance s'étend sur toute la chaine de valeur. Une meilleure collaboration interne permet aussi de travailler autrement avec ses partenaires ;
- Associer la santé et la performance. Les hommes sont au cœur de la démarche Lean. Nous avons mis en évidence les liens forts entre le bien être des équipes et leurs performances et surtout montré qu'ils ne s'opposent pas. L'ergonomie et la sérénité sont largement améliorées dans la démarche EXOR depuis de nombreuses années maintenant nous le mettons en évidence et en faisons un facteur de développement de l'entreprise ;
- Les méthodes Agile au service des développements produits. Allez plus loin que le Lean sur le fonctionnement en équipe et la qualité des développements.

A RETENIR : En moyenne une démarche EXOR permet de faire progresser tous les indicateurs de Coûts, Qualité et Délai de 15 à 25 % sur les deux premières années. Le BFR progresse moins vite que le CA, la VA /personne progresse de 10 à 20%. Mais la sérénité d'un dirigeant, la fierté d'une équipe sont les meilleurs indicateurs de la capacité d'une entreprise à poursuivre son chemin EXOR.

L'HUMAIN, PREMIER FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ

Notre baromètre 2015, en partenariat avec Deloitte, sur la compétitivité des entreprises françaises montre que les dirigeants se préoccupent davantage de leurs salariés. Ce qui peut jouer sur les performances de leur entreprise.

PAR FRÉDÉRIC PARISOT

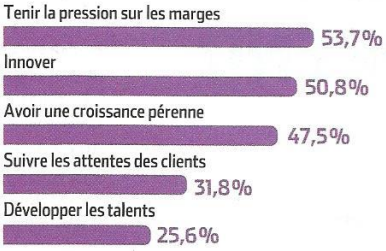
Fini les discours uniquement axés sur le coût de la main-d'œuvre et des matières premières. Pour gagner en compétitivité, plus de la moitié des chefs d'entreprise cherchent désormais à s'entourer de salariés motivés. C'est l'un des résultats du baromètre L'Usine Nouvelle - Deloitte sur la compétitivité des entreprises françaises en 2015. La compétitivité, c'est le sujet du moment: dans plus des trois quarts des entreprises, les patrons ont lancé des projets pour l'améliorer. Les enjeux auxquels les sociétés sont confrontées restent les mêmes: maintien des marges, innovation, pérennité de la croissance. Et l'environnement réglementaire apparaît de nouveau comme le premier facteur de dégradation de la compétitivité, confirmant les résultats de notre étude de 2014. La prise de conscience du facteur humain est une première et rompt avec des décennies de projets entièrement concentrés sur la réduction des coûts. On parle de facteur humain au sens large, car ce ne sont plus uniquement les compétences qui importent. Selon notre étude, les patrons préfèrent mettre l'accent sur la motivation et le bien-être de leurs salariés pour gagner en compétitivité. ■

L'USINE NOUVELLE Deloitte.

Le baromètre L'Usine Nouvelle–Deloitte de la compétitivité a été réalisé en ligne de mars à avril 2015 auprès de 517 dirigeants d'entreprise, dont la moitié dans l'industrie.

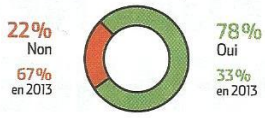
Le challenge : maintenir les marges

Les enjeux stratégiques pour les entreprises industrielles

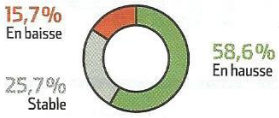


Des entreprises confiantes

Estimez-vous que votre entreprise est compétitive ?

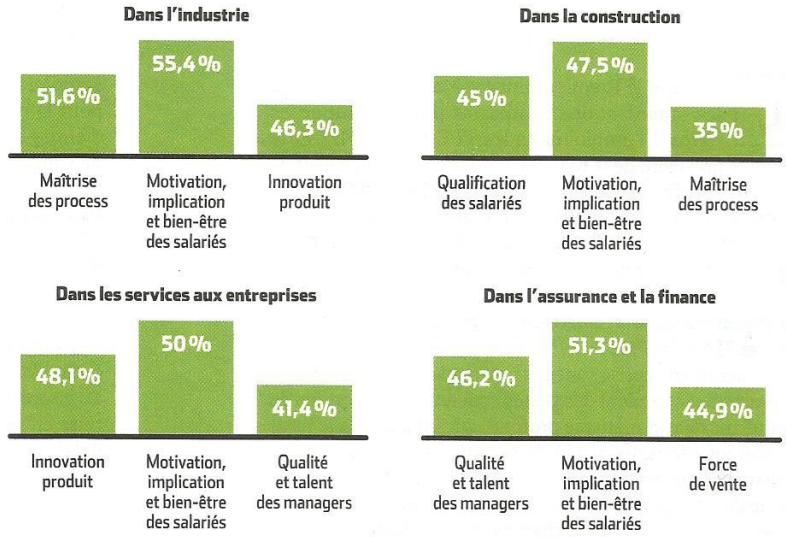


Évolution de la compétitivité attendue pour 2016



Le facteur humain fait l'unanimité

Les critères principaux d'amélioration de la compétitivité



Reste le problème de l'environnement réglementaire

Les critères qui dégradent la compétitivité, dans l'industrie

Tous les efforts se portent sur l'humain

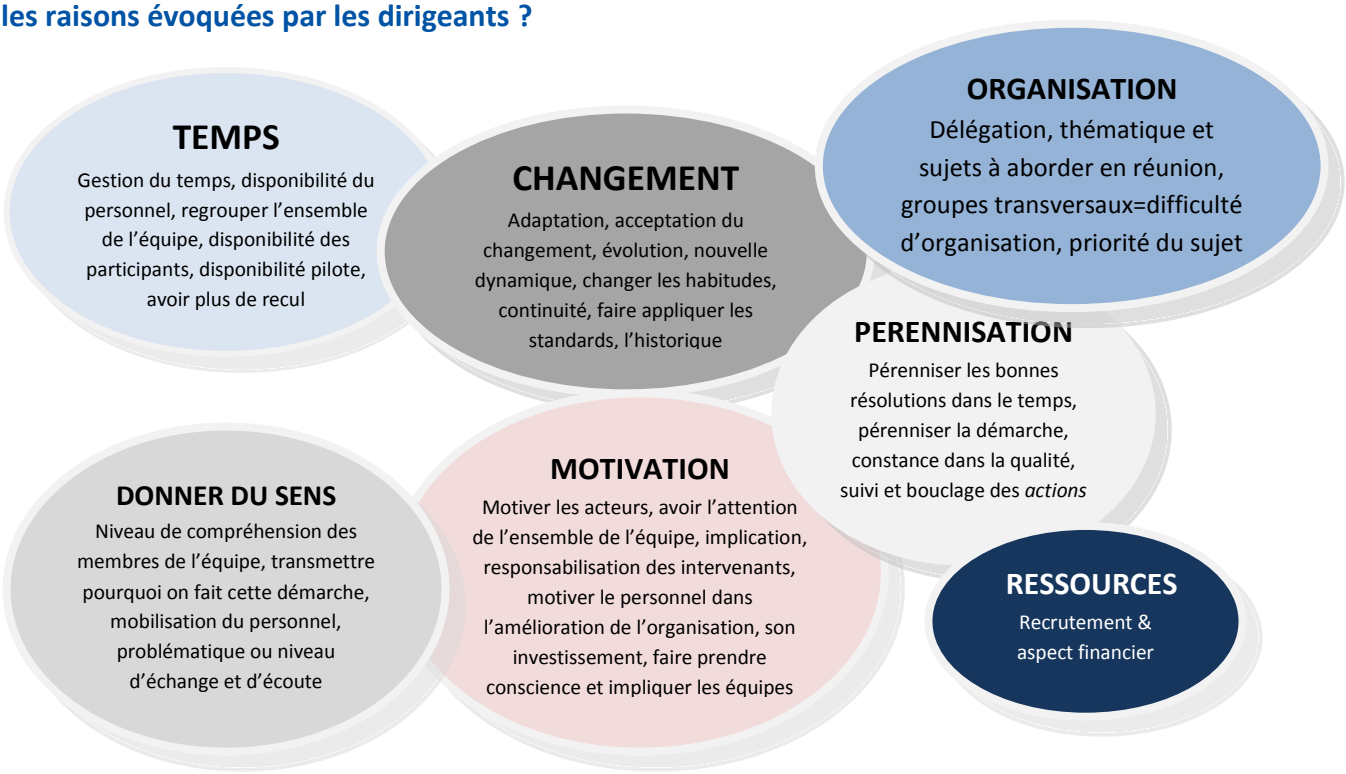
Les leviers pour améliorer la compétitivité

Programme collectif expérimental : Performance industrielle et Ressources Humaines

Le constat dans les PME …

Dans la mise en œuvre de leurs plans d'actions de performance, les entreprises rencontrent des difficultés dites de « pérennité ». Régulièrement les projets s'essoufflent, les résultats ne se maintiennent pas ou pas suffisamment dans le temps, les connaissances acquises sont rarement transmises… En bref, un manque d'efficience des actions.

Quelles raisons évoquées par les dirigeants ?


TEMPS
Gestion du temps, disponibilité du personnel, regrouper l'ensemble de l'équipe, disponibilité des participants, disponibilité pilote, avoir plus de recul
CHANGEMENT
Adaptation, acceptation du changement, évolution, nouvelle dynamique, changer les habitudes, continuité, faire appliquer les standards, l'historique
ORGANISATION
Délégation, thématique et sujets à aborder en réunion, groupes transversaux=difficulté d'organisation, priorité du sujet
PERENNISATION
Pérenniser les bonnes résolutions dans le temps, pérenniser la démarche, constance dans la qualité, suivi et bouclage des *actions*
DONNER DU SENS
Niveau de compréhension des membres de l'équipe, transmettre pourquoi on fait cette démarche, mobilisation du personnel, problématique ou niveau d'échange et d'écoute
MOTIVATION
Motiver les acteurs, avoir l'attention de l'ensemble de l'équipe, implication, responsabilisation des intervenants, motiver le personnel dans l'amélioration de l'organisation, son investissement, faire prendre conscience et impliquer les équipes
RESSOURCES
Recrutement & aspect financier

La lecture et le décryptage de ces sources de problématiques s'organisent en 3 dimensions : technique, organisationnelle, managériale & sociale. Il a été constaté que les problématiques de performance et les problématiques RH interagissent en permanence l'une vers l'autre, elles sont simultanément cause et conséquence de l'autre.

Comment accéder à la performance autrement ?

De ce constat est née l'idée de penser à une approche innovante et fusionnelle, cette idée résulte des échanges entre deux acteurs du territoire qui sont Alpège et Thésame. Ce rapprochement a motivé les intentions de combiner les énergies autour d'une cible partagée de PME et de leur proposer un dispositif qui permettrait aux PME de **maîtriser leur performance tout en associant leur capital humain**.

Performance RH, des outils et des Hommes

Un premier groupe de 6 entreprises a donc pu bénéficier de cet accompagnement en accédant à une double expertise, tant en termes de performance que de gestion des ressources humaines. Dans les entreprises accompagnées , nous avons pu observer des résultats concrets en termes de performance qui ont été pérennisés avec l'association du levier RH.

Témoignages d'entreprises

« L'accompagnement Performance a porté principalement sur l'organisation plus précise et plus juste du planning, mais aussi sur le suivi de production avec des indicateurs appropriés.
Nous avons obtenu des résultats significatifs.
L'aide des RH a été primordiale car elle a rendu possible l'acceptation des changements opérés en renforçant la collaboration des responsables concernés.
Le plan Performance RH nous a permis **de dégager du temps** pour nous consacrer davantage à des objectifs de stratégie et de développement.
Nous recommandons ce programme performance RH et sommes convaincues **que l'appui des RH a accéléré le processus de changement** en facilitant la compréhension des objectifs. »

Sylvie David & Astrid Delsante, SARL David Filetage

« Au final chacun des encadrants a dû revoir et améliorer ses pratiques managériales et proposer à l'ensemble de nos salariés des **temps spécifiques de concertation et d'échange**. Cette démarche nous a permis concrètement **d'apaiser un climat social parfois tendu**, **d'impliquer nos salariés dans la recherche de solutions** à nos différents problèmes et par conséquence **améliorer la performance de nos activités.** »

Gauthier Mestrallet, Trivallées

« Performance RH, c'est un programme complet :

- Où l'on apprend : à travers des phases collectives et ciblées de formation ;
- Où l'on partage: à travers les exemples concrets de la vie des autres entreprises, ce qui facilite la compréhension ;
- Où l'on agit : à travers un suivi conseil qui stimule le pilote de l'action vers ses objectifs fixés dans un plan d'actions.

Et tout ceci avec professionnalisme et bonne humeur. Ne pas hésiter si cela est possible de le faire partager un maximum à tous les acteurs de l'entreprise. »

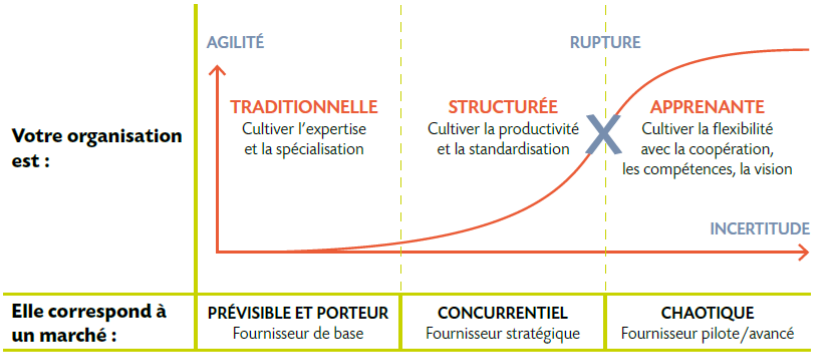
Florent Hubert, Bioparhom

« Aujourd'hui, l'effectif encadrant la production s'est recentré sur 3 personnes, elles ont découvert qu'avec **le levier RH les rapports avec leurs équipes sont facilités**, et les améliorations techniques ou de productivité **plus simples à mettre en place** et surtout plus efficaces. **La RH est un accélérateur d'amélioration.** »

Julien Fuzier, Cuisine Morel

Innovations Organisationnelles & Managériales

Comment être capable de répondre et d'anticiper les besoins de ses clients et de ses marchés, quand ceux-ci deviennent de plus en plus exigeants, versatiles, complexes, quelles sont les solutions à adopter par les entreprises pour rester compétitives et ancrées sur leur territoire ?



Votre organisation est-elle en phase avec votre marché ?

Chaque entreprise développe sa performance de façon spécifique et en lien avec ses marchés, sa culture, son histoire et le profil de ses dirigeants.

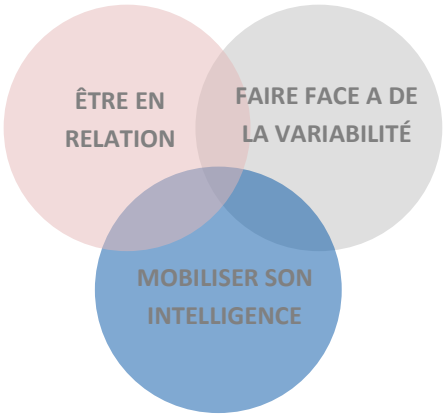
Pour autant les évolutions socio-économiques de plus en plus rapides exigent une transformation des organisations et une nouvelle façon d'approcher la performance.

Les leviers de la performance

En 2014 plusieurs projets pilotés par THESAME ont donné lieu a des méthodologies innovantes dans l'accompagnement des entreprises, concernant notamment : la gouvernance et le management dans le déploiement d'une démarche de type « Lean Management », les outils de mobilisation des RH, la construction d'équipe « Agile » et la mise en œuvre d'une démarche Santé & Performance.

L'Homme est le dénominateur commun à l'ensemble des travaux de recherche et d'ingénierie que nous menons au sein de l'équipe performance.
L'Homme au cœur du travail, l'Homme comme levier de performance et de compétitivité durable.

« l'Homme au cœur du travail »



Pour atteindre les objectifs fixés par les entreprises les individus doivent notamment :

- ✓ Mobiliser leur intelligence : mettre en œuvre des savoirs, savoir-faire, savoir- être.
- ✓ Etre en relation : s'intégrer dans des équipes, participer à des groupes de travail
- ✓ Faire face à la variabilité : élaborer des stratégies d'actions pour faire face aux aléas.

Le travail bien fait : avec qui, pour qui, par qui ?

Pierre FALZON
Professeur titulaire de la chaire d'ergonomie et neurosciences du travail
Conservatoire National des Arts et Métiers

« Qu'entend-on par travail bien fait ? Bien faire son travail, c'est d'abord arriver à un résultat satisfaisant ses propres normes qualité. C'est aussi avoir eu, ce faisant, l'occasion de mettre en œuvre ses compétences, de les avoir mises à l'épreuve, d'en avoir fait le meilleur usage possible. C'est enfin avoir l'opportunité de développer de nouvelles compétences, au cours et du fait du travail, dans l'interaction avec d'autres, qu'il s'agisse de ses collègues ou de bénéficiaires d'un service. Réussir, exercer pleinement ses compétences, continuer à apprendre auprès d'autres et avec d'autres définissent le travail bien fait.

Ecrire ceci souligne la double orientation du travail, vers l'extérieur – le produit du travail – et vers soi – la satisfaction, le sentiment de se réaliser et de progresser. C'est cette double orientation qui amène à considérer le travail comme facteur – potentiel - de développement de la santé. (…).

L'expression « le travail bien fait » a un double sens. On peut l'entendre du point de vue de celui qui réalise le travail, mais aussi du point de vue de celui qui l'a conçu. Le concepteur, le manager, l'organisateur définissent le cadre dans lequel l'activité va s'exercer. Ce cadre sera plus ou moins conforme aux aspirations des salariés : le travail conçu par le concepteur de la situation de travail permettra de faire son travail, mais plus ou moins bien.

La question est au fond toujours la même : les ingénieurs, les organisateurs, les managers pensent concevoir des systèmes de production ; ils n'ont que très rarement conscience du fait qu'ils conçoivent des situations de travail. Or leur rôle est bien de concevoir des environnements capacitants, c'est-à-dire qui permettent aux capacités des individus et des collectifs de s'exprimer pleinement, qui leur permettent de réussir et de progresser. Renversons le point de vue : les bénéficiaires du travail des concepteurs, ce sont les opérateurs. Le concepteur, le manager, l'organisateur ont-ils « bien fabriqué » le travail ? ».

A RETENIR : « Santé & Performance ; Tous gagnant » est un guide d'évaluation à l'usage des entreprises, leur permettant d'évaluer leur niveau de pratiques d'intégration des questions de Santé dans leurs pratiques de performance (diagnostic). Puis d'établir seules ou accompagnées les plans d'actions à réaliser pour s'améliorer.

Le diagnostic est disponible en ligne www.santeperformance.fr , cet espace offre la capacité de ce « benchmarker » .

Réf : DE005 – CARSAT RA – Novembre 2014 – © Cités Plume

La dynamique numérique à PROGICIELS

PROGICIELS 2014 a invité les industriels à CHANGER D'ERE !… et a accueilli la French Tech

Identifié comme la référence nationale de la Performance et des Logiciels pour l'industrie, PROGICIELS est aussi l'événement incontournable de veille stratégique pour l'entreprise !

Le Marathon de l'édition 2014 a proposé de « Changer d'Ere » pour bien Manager et produire en environnement chaotique avec pas moins de 30 conférences, ateliers et tables rondes répartis sur 5 zones et plus de 400 produits présentés.

PROGICIELS c'est aussi un salon : 80 stands éditeurs de logiciels pour l'industrie, SSII, experts de la performance, dont 30% issus de la région parisienne et 70% de Rhône-Alpes. De quoi compléter les boîtes à idées et à outils des entreprises !

Cet événement est traditionnellement identifié comme un temps fort pour les amateurs d'ERP et de GPAO.

Plus de 2500 industriels de Rhône-Alpes et Suisse romande ont fait le déplacement, soit une fréquentation en hausse de 16% par rapport à 2013.

A noter que cette 19ème édition a été choisie pour accueillir exceptionnellement Annecy French Tech pour sa candidature au label national : une occasion unique qui a démontré la puissance de la filière numérique du territoire.

La FRENCH TECH, c'est quoi ?

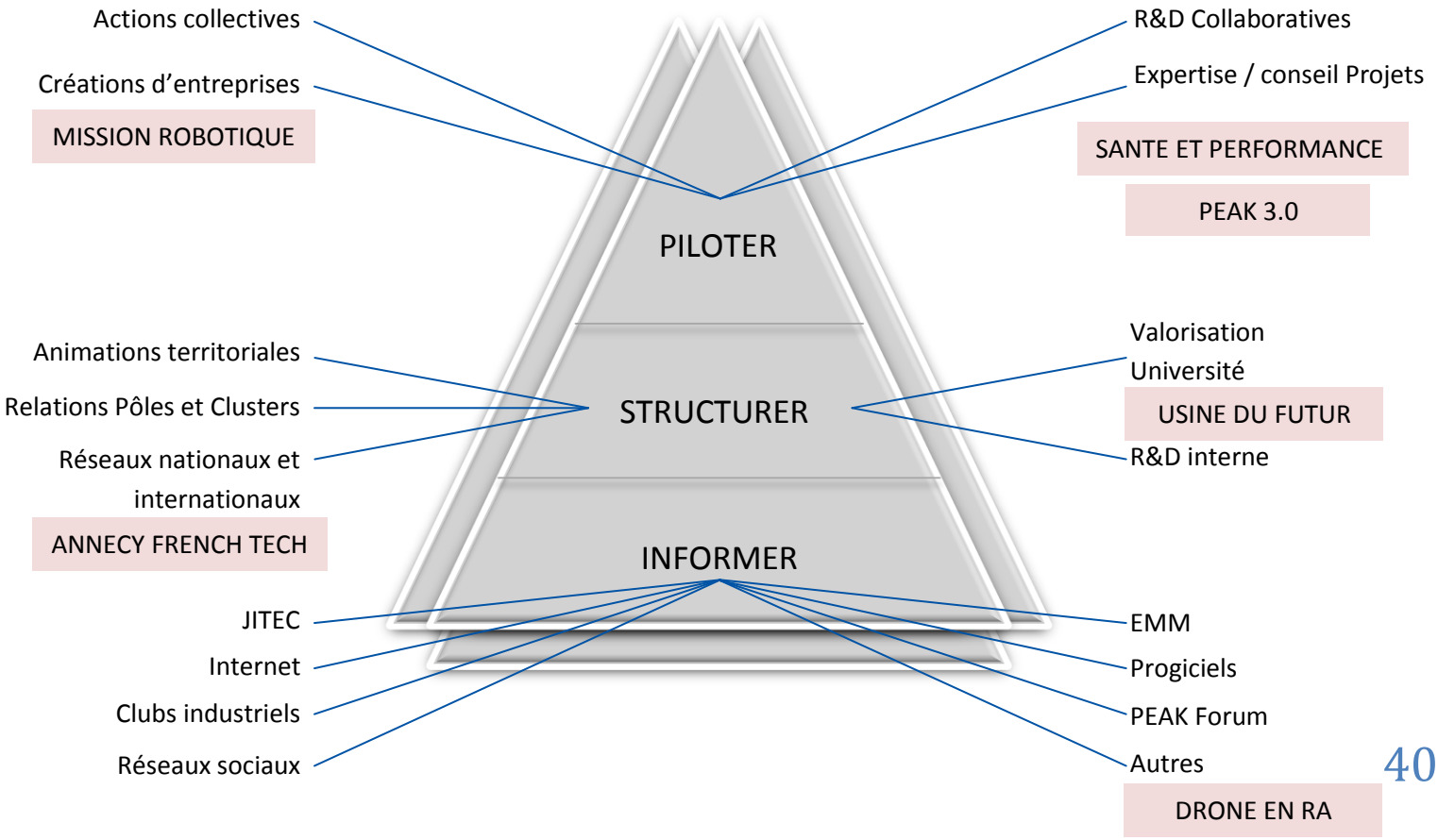
La démarche French Tech vise à dynamiser la création et la croissance d'industries intégrant le numérique au cœur de leur stratégie. Elle vise entre autre à rapprocher PME, ETI et grands groupes dans le cadre de l'Open innovation et de la création d'accélérateurs/incubateurs. Pour répondre à ces objectifs, divers entrepreneurs, soutenus par l'écosystème local, se sont structurés depuis mi 2014 afin d'obtenir le label French Tech pour Annecy et les Vallées du Numérique. A ce titre, la région d'Annecy a participé et contribué fortement à la mise en place d'un véritable « Arc Alpin du Numérique » allant de Grenoble à Lausanne. Le dossier de candidature lancé sur PROGICIELS est articulé autour des 4 filières : Image, Outdoor, Mécatronique, e-tourisme, et d'un lieu Totem identifié : les Papeteries de Cran. THESAME pilote la filière mécatronique de French Tech.

A RETENIR : PROGICIELS : c'est plus de 2500 visiteurs industriels par an : le plus ancien et le plus important salon/conférences français dédié au logiciel et à la performance industrielle des PME

Tableau des Manifestations Thésame

DATE DEBUT	DATE FIN	NATURE	INTITULE MANIFESTATION 2014	LIEU	ROLE THESAME
22-janv		RENCONTRE	Véhicule du Futur avec la PFA	CHAVANOD (74)	Organisateur
29-janv		CLUB	Club PLM Chez BOLLHOF : Gestion de projet PLM	LA RAVOIRE (73)	Organisateur
11-févr		RENCONTRE	Peut on pérenniser la performance de l'entreprise ?	ANNECY LE VIEUX (74)	Partenaire
30-janv		CLUB	PRALEAN : outil de pilotage de la variabilité des commandes	ARGONNAY (74)	
20-févr		CLUB	PRALEAN : Polyvalence et polycompétence dans une activité saisonnière		
24-févr		CLUB	ACHAT : contrat et Qualité de la Relation	VILLEFONTAINE (38)	Organisateur
25-févr	28-févr	SALON	SIMODEC	LA ROCHE/FORON (74)	Partenaire
01-mars	31-mars	RENCONTRE	OSEADES de l'entreprise - Organisation de 6 Conférences : "Comment Innover efficacement et régulièrement pour créer plus de valeur pour votre entreprise ?" "la protection et la valorisation du savoir-faire, du non brevetable/breveté dans une démarche d'innovation" "aides d'accompagnement de la région RA" "Les voies de l'excellence industrielle :quels leviers pour progresser ?" "Comment accéder au Lean pour les PME ?" "Filière numérique : quels sont les business model émergents et leur impact ?"	HAUTE-SAVOIE Divers lieux	Partenaire et organisateur
06-mars		CLUB	Club des DIS "La genèse d'une innovation de rupture : l'Hybrid Air de PSA"	PRINGY (74)	Organisateur
17-mars		RENCONTRE	Trophées DECISION ACHATS 2014 "Prix Spécial remis à THESAME"	PARIS (75)	Award
18-mars	20-mars	RENCONTRE	Les Etats généraux de la Robotique - Robotics General Assembly Conférence : "les actions qui contribuent au développement de la filière"	LYON (69)	Intervenant et co-organisateur
18-mars	42084	SALON	INNOROBO et ASSISES DE LA ROBOTIQUE	LYON (69)	Partenaire et organisateur
26-mars		CLUB	PRALEAN : Animation à intervalle court ou comment créer une équipe	SAINT PIERRE EN FAUCIGNY (74)	
27-mars		CONFERENCE	Par Danièle ATTIAS "Comment l'entreprise innovante crée-t'elle de la valeur ?"	ANNECY (74)	Partenaire
31-mars	04-avr	SALON	INDUSTRIE	PARIS (75)	Intervenant
03-avr		CLUB	Club PLM chez TEFAL : Pilotage porte feuille projet produits	RUMILLY (74)	Organisateur
04-avr	08-avr	RENCONTRE	JNRSE SYMME		
10-avr	11-avr	RENCONTRE	JAM ARTEMA	TOULON	Partenaire
23-avr		CLUB	PRALEAN	ANNECY LE VIEUX (74)	Organisateur
14-mai		CLUB	ACHAT : Moyen de communication et Qualité de la Relation	VILLEFONTAINE (38)	Organisateur
15-mai		RENCONTRE	"Etes vous prêt à vous engager dans le Lean ? Découvrez l'entreprise TECMAPLAST"	MARTIGNAT (01)	Organisateur
15-mai		CLUB	Club des DIS « Tour du monde des grandes cultures de l'innovation »	LYON (69)	Organisateur
18-mai		CLUB	PRALEAN : animer le point 5' au comité de direction	SALLANCHES (74)	Organisateur
02-juin		RENCONTRE	Médiation de la sous-traitance et PEAK	PARIS (75)	Intervenant
10-juin		CONGRES	AFNOR INNOVATION	PARIS (75)	Intervenant
10-juin		CONVENTION	SOUS TRAITANCE COMPETITIVE - RESULTATS DU PCI 2014	PARIS (75)	Partenaire et Intervenant
17-juin	42173	CONGRES	EMM 2014 - The Smart Mechatronics - Usine du futur - Objets conenctés - Smart City - Véhicules autonomes - Robots interactifs	ANNECY (74)	Organisateur
19-juin		RENCONTRE	Jounée de dialogue Clients/Fournisseurs PCI 2014		Organisateur
24-juin	26-juin	CONVENTION	Advanced Manufacturing Meetings - Technologies et process innovants	CLERMONT FERRRAND (42)	Partenaire
26-juin		ASSEMBLEE GENERALE	AG POLE MONT BLANC INDUSTRIES		Partenaire
09-juil		RENCONTRE	Cloture EXOR - Votre Lean demain	RUMILLY (74)	Organisateur
10-juil		CLUB	Club des DIS « Soyez un numéro deux ! Pourquoi les premiers de la classe sont-ils les cancres de l'innovation ? » au CEA	GRENOBLE (38)	Organisateur
10-juil		RENCONTRE	PLAN PME : "Etes vous prêt à vous engager dans le Lean ? Découvrez l'entreprise MND GROUP"	SAINTE HELEN DU LAC (73)	Organisateur
18-juil		CLUB	PRALEAN : Le pilotage des flux globaux - Agilité et Lean	ANNECY LE VIEUX (74)	Organisateur
19-sept		RENCONTRE	PEAK Présentation recherche au F2I	PARIS (75)	Intervenant
42270	42273	SALON	MICRONORA -Zoom Mécatronique	BESANCON (25)	Organisateur
42287		RENCONTRE	1er forum du Drone en Rhone Alpes	MONTMELIAN (73)	Partenaire et organisateur
11-oct		RENCONTRE	FETE DE LA SCIENCE	ANNECY (74)	Partenaire
13-oct		CLUB	ACHAT : Quand se mettre en mode collaboratif		Organisateur
42293		SALON	PROGICIELS - Changez d'Ere "40 conférences et ateliers"	ANNECY LE VIEUX (74)	Organisateur
16-oct		CLUB	Club PLM : modelisation des processus	ANNECY LE VIEUX (74)	
22-oct	23-oct	CONVENTION	MECATRONIC CONNECTION	GRENOBLE (38)	Partenaire et organisateur
23-oct		RENCONTRE	Gestion du changement : réussir son défi !	LE BOURGET DU LAC (73)	Partenaire
23-oct		CLUB	PRALEAN : Gestion des standards, animation qualité, contrôle visuel	RUMILLY (74)	Organisateur
04-nov		RENCONTRE	ROBOTIME CONNECT	LYON (69)	Partenaire
04-nov	07-nov	SALON	MIDEST	PARIS/VILLEPINTE (75)	Intervenant
42314		RENCONTRE	Santé et Performance - Programme européen Bilbao	LYON (69)	Intervenant
20-nov	21-nov	RENCONTRE	OSEADES de la Création d'entreprise Conference : parcours de la création d'entreprise innovante et Jury "trois minutes pour convaincre"	HAUTE-SAVOIE Divers lieux	Partenaire et organisateur
20-nov		RENCONTRE	"La performance dans la filière Bois ? Quid de l'innovation"	RUMILLY (74)	Organisateur
21-nov		RENCONTRE	Les entretiens du Club Entreprises-Université "Territoires Innovants"	ANNECY LE VIEUX (74)	Intervenant
23-nov		CLUB	PRALEAN : Le Poka Yoké et ses usages	ANNECY LE VIEUX (74)	Organisateur
25-nov		RENCONTRE	Lean et Pénibilité - Journée PC2A	ANNECY LE VIEUX (74)	Organisateur
28-nov		RENCONTRE	FRENCH TECH : "Les objets connectés au service des vlaeurs humaines - entreprendre, une certaine façon de jardiner"	ANNECY LE VIEUX (74)	Organisateur
11-déc		CLUB	Club des DIS - « La fabrique de l'innovation »	ARCHAMPS (74)	Organisateur
11-déc		RENCONTRE	Objets connectés : quels concepts d'intelligence ?	ANNECY LE VIEUX (74)	Partenaire
17-déc		CLUB	Club PLM chez Univ. Savoie Mont Blanc : PLM et gestion du changement	ANNECY LE VIEUX (74)	Organisateur
20-déc		CLUB	PRALEAN : Le SMED, un outil, ses applications	ANNECY LE VIEUX (74)	Organisateur

2015 : Une Consolidation des fondamentaux et des projets d'avenir



NOUVELLE GRILLE DES TARIFS D'ADHESIONS

	2016
Tarif général (entreprises et grands organismes de recherche)	410 €
Entreprises de moins de 10 salariés/labo/associations	115 €
JEI de moins de 2 ans	0
Membre « Ambassadeur Thésame » Or	1500 €
Membre « Ambassadeur Thésame » Diamant	2500 €
Membre « Ambassadeur Thésame » Platine	5000 € et plus
Pôles et Clusters	Adhésions croisées gratuites si convention
Membres fondateurs	1200 €
Collectivités *	Cf. Membres ambassadeurs

*Dans le cadre de Coboteam

BUDGET PREVISIONNEL 2015

	TOTAL
DEPENSES	
60- ACHATS	
Prestations de service	**0**
Fournitures non stockables (Carburants)	**10000**
Achats matieres et fournitures	**25000**
61- SERVICES EXTERIEURS	
Sous traitance générale	**0**
Mad personnel	
Locations	**114146**
Entretien	**12000**
Assurances	**10000**
Documentation/séminaires	**20500**
62 - AUTRES SERVICES EXTERIEURS	
Rémunération intermédiaires et honoraires	**953000**
Publicité,communication	**50000**
Déplacements, missions, réceptions	**150000**
Frais postaux et de télécommunication	**110000**
Service bancaires	**2500**
Cotisations	**15000**
63 - IMPOTS ET TAXES	
Impôts et taxes sur rémunérations	**65000**
Autres impôts et taxes	**10000**
64- CHARGES DE PERSONNEL	
Rémunérations du personnel	**851000**
Charges sociales	**479000**
charges personnel mis à disposition	**0**
65- AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE	**5000**
67 - CHARGES EXCEPTIONNELLES	**5000**
68 - DOTATION AUX AMORTISSEMENTS,PROVISIONS	**20000**
Grand TOTAL	**2907146**

	TOTAL
RECETTES	
70- VENTES PRODUITS, PRESTATIONS	
Marchandises	**0**
Prestations de service	**570099**
Produit desactivités annexes	**0**
74- SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	
DRRT	**0**
Région RA	**1047047**
Conseil Général 74	**1125000**
C2A	**80000**
APS	**65000**
Interreg	**0**
Europe	**0**
Organismes sociaux	**0**
CNASEA	**0**
Autres	**0**
75- AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE	
Cotisations	**20000**
Autres	**0**
76- PRODUITS FINANCIERS	
77- PRODUITS EXCEPTIONNELS	**0**
sur opération de gestion	**0**
sur excercices antérieurs	**0**
78 - REPRISES DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	**0**
Grand Total	**2907146**